Федеральное агентство по образованию

Нижневартовский государственный гуманитарный университет

Художественно-графический факультет

Кафедра декоративно-прикладного искусства

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине

менеджмент и маркетинг

**ТИПЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА**

Работа выполнена студенткой:

5 курса **Грищенко Е.**

Проверила:

Патрахина Татьяна Николаевна

**Нижневартовск**

**2007**

План

ВВЕДЕНИЕ

1. Значение стратегии в стратегическом управлении
2. Основные области выработки стратегии
3. Эталонные стратегии развития
* Стратегии концентрированного роста
* Стратегии интегрированного роста
* Стратегии диверсифицированного роста
* Стратегии сокращения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Чтобы успевать за изменениями в сфере бизнеса и не отставать от конкурентов фирмы должны вырабатывать стратегию поведения.

Не существует стратегии, единой для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Выбор стратегии в бизнесе один из ведущих вопросов в управлении. Если, цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Данная контрольная работа посвящена разным типам стратегии и объяснению каждой из них на реально существующих примерах.

Тема стратегии в бизнесе очень актуальна, так как стратегия является «компасом» для предприятий. С помощью правильно выбранной стратегии фирма или предприятие может выйти из сложной финансовой ситуации или умножить свой капитал.

**Целью данной работы** является рассмотрение типов стратегия в бизнесе.

Поставленная цель определила следующие **задачи контрольной работы:**

* Изучить основные типы эталонных стратегий;
* Составить схему основных стратегий в бизнесе;
* Раскрыть понятие стратегии;
* Рассмотреть особенности стратегий на конкретных примерах.

**Объектом** данной контрольной работы является стратегический менеджмент

**Предмет** контрольной работы – стратегии как основа стратегического управления.

1 Значение стратегии в стратегическом управлении

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия.

Слово “стратегия” греческого происхождения и означает “искусство развертывания войск в бою”. Однако этот военный термин за последние 20 лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Стратегия, определяет свободу выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* какой бизнес прекратить;
* какой бизнес продолжить;
* в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

* что организация делает и чего не делает;
* что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности

 2 Основные области выработки стратегии

Как считает один из ведущих специалистов и теоретиков в области стратегического управления М.Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

**Первая область** связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т. е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

**Вторая область** выработки стратегии связана с специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

**Третья область** определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

3 Эталонные стратегии развития.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии бизнеса обычно называются базисными или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

**Первую группу эталонных стратегий** составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1. **Стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуется большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой “горизонтальной интеграции”, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
2. **Стратегия развития рынка**, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
3. **Стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

Пример из практики бизнеса

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола» продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулково под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири - дистрибьюторских центров в ряде городов..

**Вторую группу эталонных стратегий** составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями **интегрированного роста**. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

**• стратегия обратной вертикальной интеграции,** направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

**• стратегия вперед идущей вертикальной интеграции,**

выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Пример из практики бизнеса

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%. в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акции, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Миком»>, и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат - конечный потребитель будет исключен посредник.

**Третьей группой эталонных стратегий** развития бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста.** Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

**• стратегия центрированной диверсификации,** базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Пример из практики бизнеса

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», гостиниц для бизнесменов или постоялых дворов.

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами <Хилтон> имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого классаПри этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью*.*

**• стратегия горизонтальной диверсификации,** предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Пример из практики бизнеса

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности, ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина».Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес - шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов):, Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимрпом» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу. через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

**• стратегия конгломеративной диверсификации,** состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Пример из практики бизнеса

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки <Мерседес>, должна быть исключительно преуспевающей компанией.Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн и в 1985 г приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье». В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер». Переговоры были начаты в год получения фирмой «фоккер» очень высокой прибыли. Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки. «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности - автомобилестроении.

**Четвертым типом эталонных стратегий** развития бизнеса являются **стратегии сокращения.** Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

**• стратегия ликвидации,** представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

**• стратегия "сбора урожая",** предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время "сбора урожая". Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

1. **стратегия сокращения,** заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

**• стратегия сокращения расходов,** основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Пример из практики бизнеса

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства..

Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Астраханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании.

Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено перепрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся подходящие условия.

Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет **комбинированную стратегию.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор стратегии и ее выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

Выбор стратегии связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования фирмы: 1) прекращение определенного бизнеса; 2) продолжение определенного бизнеса; 3) переход в определенный бизнес. При этом фирма вырабатывает стратегию в следующих основных областях: 1) лидерство в минимизации издержек производства; 2) специализация в производстве продукции; 3) фиксация определенного сегмента рынка.

Существует несколько групп эталонных стратегий развития бизнеса. К первой группе относятся стратегии концентрированного роста, ко второй - стратегии интегрированного роста, к третьей - стратегии диверсифицированного роста, и наконец, к четвертой - стратегии сокращения.

В ходе выполнения контрольной работы были изучены основные типы эталонных стратегий, была составлена схема основных стратегий в бизнесе, раскрыты понятия стратегии и их особенности были рассмотрены на реально существующих примерах.

Основная цель по рассмотрению типов стратегий была достигнута.

СПИСОК ЛИТЕТАРУРЫ

1. Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. –
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: «Банки и биржи» «ЮНИТИ», 1997
3. Виханский О.С. Менеджмент. Год: 2001
4. Виханский О.С.. Стратегическое управление. Учебник – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Гардарика, 2000
5. Менеджмент / Под ред. Ж.В. Прокофьевой. - М.: Знание, 2000
6. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №4
7. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №4, 2001г.

**Эталонные стратегии развития.**

**стратегия усиления позиции на рынке**

**1Стратегии концентрированного роста**

**стратегия развития рынка**

**стратегия развития продукта**

**2Стратегии интегрированного роста**

**стратегия обратной вертикальной**

**интеграции**

**стратегия вперед идущей вертикальной интеграции**

**3Стратегии**

**диверсифицированного роста**

**стратегия центрированной**

 **диверсификации**

**стратегия горизонтальной**

**диверсификации**

**стратегия конгломеративной**

**диверсификации**

**4Стратегии сокращения**

**стратегии ликвидации**

**стратегия "сбора урожая"**

**стратегия сокращения**

**стратегия сокращения расходов**