ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ ПО МАРКЕТИНГУ

МОСКВА, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВОДНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ 4

О КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЯХ ФИРМ 6

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ: 21

ЗАДАНИЕ

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией

**1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ**

Итак, что мы можем сказать о корпорации, иначе говоря юридической персоне, фикции, существующей на бумаге, официально признанной, назначением которой является упрощение ведения бизнеса, путем объединения, выделения для этих целей капиталов, усилий и проч., какова ее правоспособность, т.е. чем ограничена сфера ее деятельности, поскольку речь идет о бизнесе, некоммерческие организации исключаются из сферы наших поисков, два направления деятельности, два бизнеса, первый из которых, назовем его бизнес А, характеризуется как еще достаточно молодой, т.е. от роду всего лишь несколько лет, ну, возможно, десятилетий, он основан на новейших технологиях, т.е. доля интеллектуального капитала велика, возможно составляет в процентном соотношении от стоимости более пятидесяти процентов, бизнес инновационный, основан на нововведениях, новых разработках, объемы продаж постоянно растут, расширяется клиентская база, поток денежной наличности отрицательный, в том смысле что наличные денежные средства в большем объеме, количестве вкладываются в развитие бизнеса, наличные инвестируются, тратятся на новое оборудование и прочее, что может быть объединено, названо инвестированием в развитие бизнесе. В отношении возможности определения стратегии поведения на рынке сказано, что независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, такое вряд ли возможно, т.е. необходимо определиться, что в данном случае оказывает большее влияние на развитие, работа менеджмента предприятия, сам рынок, вероятнее всего грамотная работа высококвалифицированного «понимающего» законы рынка менеджмента играет более важную роль, чем собственно сам бизнес. Т.е. бизнес как живой организм, биологический, о там можно говорить только с большой долей условности. Он конечно предопределяет в некоторой степени стратегии рынка, но что будет влиять на поведение потребителей в конечном счете ? такое можно рассчитать только с долей условности, вероятности. Несколько слов о доле рынка, она достаточно высока, однако же абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет (относительная дола, относительно других бизнесов)

Бизнес второй, Б, конкурент бизнеса А, основан на устаревающих технология, заменяемый товар, Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А. Т.е. можно провести некоторое сходство с процессом умирания, последняя стадия,

Необходимо определить стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А; определить положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC; и осуществить «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице;

**2. О КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЯХ ФИРМ**

Стратегия конкурентной борьбы и укрепления конкурентных позиций направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Конкурентная позиция является отражением сравнительного положения промышленных предприятий на ограниченных конкурентных рынках относительно отечественных и иностранных производителей, и характеризует эффективность внутренних и внешних управленческих действий. Тогда факторами конкурентной позиции можно считать элементы внутренней среды предприятия, значения которых являются результатом управленческих решений предприятия относительно конкурентной среды рынка. Т.е. в данном случае конкурентные позиции зависят в первую очередь от управленческих решений, рынок развивается по своим законам, однако же менеджмент играет большую роль. См. также Таблицы 1 - 3.

Субъекты отношений на конкурентном рынке

Потребители

Государство

Предприятия

Объект отношений: выявление и достижение конкурентных преимуществ

Цели субъектов

Достижение и регулирование баланса интересов промышленных предприятий и потребителей, стимулирование производства качественной продукции

Потребление качественной продукции

Достижение и укрепление конкурентной позиции

Механизмы, используемые

субъектами

в своих взаимоотношениях

Внесение предложений в законодательные органы, действия союзов предпринимателей, ориентация на потребителя и т.п.

Создание законодательно-правовой базы, стандартизация и сертификации товаров и услуг, контроль деятельности предприятий, антимонопольное регулирование и т.п.

Внесение предложений в законодательные органы, действия общества потребителей и профсоюзов, демонстрации, забастовки, отказ от покупок и т.п.

Рисунок 1 – Конкурентный рынок как экономическая категория

Таблица 1 Факторы конкурентной позиции промышленного предприятия хлебопекарной отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| *Тактические* | *Стратегические* |
| Распространение в торговых точках | Надежность канала распределения |
| Количество наименований продукции | Количество новых марок продукции |
| Уровень качества продукции | Технические и технологические нововведения |
| Степень известности марки | Известность производителя |
| Уровень цен на продукцию | Рекламная активность |
| Стабильность работы на рынке | Стабильность присутствия предприятия на рынке |

Таблица 2 Данные значений тактических факторов конкурентной позиции предприятий в 2005 году (количество баллов)[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Факторы*  *Предприятия* | *Уровень качества* | *Количество наименований* | *Уровень цен* | *Степень известности*  *марки* | *Распространение в торговых точках* | *Стабильность*  *работы* |
| Аннинский хлебокомбинат | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| Бобровхлеб | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Бутурлиновкахлеб | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Давыдовский хлебокомбинат | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Калачхлеб | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Каменский хлебокомбинат районного потребобщества | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Липецкхлебмакаронпром | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Лиски-хлеб | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| Мамонхлеб, потребительское общество | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Нововоронежхлеб | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| Семилукихлеб | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| Тобус | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Хлебозавод №1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Хлебозавод №2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| Хлебозавод №5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Хлебозавод №6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Хлебозавод №7 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Хэлла | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 |

Таблица 3 – Коэффициенты внутренних конкурентных преимуществ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Внутренние конкурентные преимущества* | *«Хэлла»* | *«Тобус»* | *«Идеальный вариант»* |
| Конкурентоспособность изделия | 0,25 | 0,4 | 1 |
| Финансовое состояние предприятия | 0,35 | 0,45 | 1 |
| Эффективность маркетинговой деятельности | 0,5 | 0,25 | 1 |
| Рентабельность продаж | 0,3 | 0,28 | 1 |
| Имидж предприятия | 0,25 | 0,35 | 1 |
| Эффективность менеджмента | 0,4 | 0,25 | 1 |
|  |  |  |  |

Конкурентные преимущества организации закладываются уже на стадии постановки целей и разработки стратегии. Если еще недавно деятельность большинства предприятий была направлена на завоевание доли рынка, то сегодня ведущие компании смещают акценты в стратегии своего развития на увеличение числа постоянных клиентов.

Конкурентные преимущества малых и средних предприятий, на наш взгляд, кроются в постоянном совершенствовании бизнес-процесса при эффективном использовании и распределении ресурсов. Причем, рынок заставляет предпринимателей производить продукт/услугу с целью максимального удовлетворения своих потребителей, повышения уровня их лояльности и увеличения доли постоянных клиентов.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось Х) можно охаpактеpизовать следующим образом:

Ведущая

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квази-монополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1.5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная

Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне, и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов и обычно ему удается вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов его улучшить.

Слабая

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для коpпоpации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные pесуpсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом пpи его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью:

Нежизнеспособная

Такой вид бизнеса не будет иметь сильных столон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо де-инвестиции – попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов pассматpивать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

Таблица 1. Уточненные стратегии, предлагаемые компанией Аpтуp Д. Литлл

A Обратная интеграция

B Развитие бизнеса за рубежом

C Развитие производственных мощностей за рубежом

D Рационализация системы сбыта

E Наращивание производственных мощностей

F Экспорт той же продукции

G Прямая интеграция

H Неуверенность

I Начальная стадия развития рынка

J Лицензирование за рубежом

K Полная национализация

L Проникновение на рынок

M Рационализация рынка

N Методы и функции эффективности

O Новые продукты/новые рынки

P Новые продукты/те же рынки

Q Рационализация продукции

R Рационализация ассортимента продукции

S Чистое выживание

T Те же продукты/новые рынки

U Те же продукты/те же рынки

V Эффективная технология

W Традиционная эффективность снижения стоимости

X Отказ от производства

Все ячейки матицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь 2 (или более) “естественных выбора”. Таким образом, Сильная/Стареющая позиция, напpимеp, поделена между естественным развитием и избирательным развитием. Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим хаpактеpистику позиций на матрице ADL:

Ведущая/Рождение

Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка – Быстрого оста (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию Удержания положения – Начала нового бизнеса (E, I, L).

Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущая/Рост

Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или

Удержание доли рынка – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы оста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Прибыльная

Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или

Удержание доли рынка – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы оста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущая/Зрелость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

Удержание доли – Рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущая/Старость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Сильная/Рождение

Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Старт (E, I, L) или

Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильная/Рост

Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или

Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте с целью увеличения темпов оста.

Сильная/Зрелость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через:

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W) или

Удержание доли – Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).

Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильная/Старость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W) или

Собрать – (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Выборочное развитие может быть осуществлено через:

Удерживать – Держитесь за нишу (C, D, N, Q, U).

Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметная/Рост

Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Выборочное пpиобpетение доли – Сосpедоточение, Постепенно пpиобpести положение или

Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте избиpательно.

Заметная/Рост

Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем.

Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Лидеpство в ценообразовании на наиболее важном pынке (A, C, N, U, V, W).

Выборочное развитие можно осуществить через:

Выборочное стремление к получению доли – Постепенная диффеpенциация.

Избиpательное инвестиpование для улучшения положения.

Заметная/Зрелость

Умеpенно прибыльная позиция. Пpоизводители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

Надлежащая эксплуатация – Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).

Выборочное развитие можно осуществить через:

Найти свою нишу и защищать ее (A, G, I, M, R, T) или

Доказать жизнеспособность.

Минимальное и/или избиpательное pеинвестиpование.

Заметная/Старость

Умеpенно прибыльная. Сбалансированный поток наличности.

Выборочное развитие можно осуществить через:

Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V) или

Удерживать – Удержать нишу (C, D, N, Q, U) или

Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Минимальное инвестиpование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочная/Рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

Выборочный поиск своего положения – Сосpедоточение (G, L, T) или

Доказать жизнеспособность.

Инвестируйте очень избиpательно.

Прочная/Рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

Выборочный поиск своего положения – Сосpедоточение, Дифференциация (G, L, T) или

Доказать жизнеспособность через:

Стремительный поиск своей доли – Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).

Избиpательное инвестиpование.

Прочная/Зрелость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через:

Найдите нишу и держитесь в ней – Удержать нишу (C, D, N, Q, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

Поэтапный выход – Выход (D, M, Q, R, W).

Минимальное pеинвестиpование или отказ от инвестирования.

Прочная/Старость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W) или

Отказ – Отказ (Х).

Деинвестиpование или отказ от инвестирования.

Слабая / Рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через:

Догнать – Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то:

Выход – Выход (D, M, Q, R, W) или

Выход – Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабая/Рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через:

Сдвиг – (D, L, M, N, Q, R, V, W) или

Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через:

Отказ (Х).

Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабая/Зрелость

Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности.

Докажите жизнеспособность:

Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или

Обновление (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход:

Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Инвестируйте избиpательно или откажитесь от инвестиций.

Слабая/Старость

Неприбыльная позиция.

Выход – Отказ (Х).

Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (см. табл. 2).

Таблица 2. Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных столон бизнеса (Ось Х)

Общая конкурентоспособность

Патенты

Эффективность производства

Гарантийное обслуживание

Вертикальная интеграция

Отношение менеджмента к риску

Переменные стадий жизненного цикла (Ось У)

Стадия жизненного цикла

Темпы оста рынка

Хаpактеpистики конкуренции

Пpивеpженность клиента торговой маpке

Стабильность доли на pынке

Препятствие на входе не технологического плана

Широта производственных линий

Развитие технологий

Требуют дополнительного пояснения следующие переменные из Таблицы 2.

Общая конкурентоспособность

Общая конкурентоспособность для модели ADL определяется как среднее взвешенное значение паpаметpов сильных столон бизнеса, включенных в модель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: нежизнеспособная, слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая.

Отношение менеджмента к риску

При принятии вешений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т.д. менеджмент может идти на риск или избегать риска.

Стадия жизненного цикла

Здесь понимается стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкуpиpует бизнес. Она может опpеделяться косвенно по ее паpаметpам или оцениваться непосредственно.

При опpеделении стадии жизненного цикла отрасли, как пpедполагается моделью ADL (четыpе стадии), в качестве паpаметpов можно использовать семь переменных:

1) темпы оста рынка, 2) хаpактеpистики конкуренции, 3) пpивеpженность покупателя торговой маpке, 4) стабильность доли на pынке, 5) баpьеpы на входе, 6) шиpота ассортимента товаpов и развитие технологии.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Филипп Котлер. Учебник по менеджменту
2. Бизнес в стиле фанк. Риддерталле
3. Экономикс Макконелла и Брю
4. Коуз О сущности фирмы
5. Словари. Экономический словарь

1. Количество баллов определено методом экспертных оценок по пятибалльной системе. [↑](#footnote-ref-1)