**Московский государственный университет**

***потребительские признаки***

*товара*

*покупателя*

***Производственные***

Конструкция,

Технология, Оборудование

Материалы И комплектующие,

Квалификация Работников,

организация производства

***Покупательские***

Качество,

Дизайн, Цена,

Доля новизны,

Имидж предприятия

Упаковка, сервис

***Географические***

Часть света,

Страна, регион,

Климат, время года,

Население,

транспорт

***Экономические***

Доход, жилищные условия,

количество потребления,

Дополнительный доход,

льготы

***Демографические***

Возраст, пол,

национальность, семья,

Здоровье, профессия,

образование, увлечения

***Психологические***

Отношение к товару,

здоровью, моде,

Покупке, рекламе,

престижу

**экономики, статистики и информатики**

**Институт менеджмента**

**Кафедра менеджмента и статистики фирм**

**Курсовая работа**

**по дисциплине: *менеджмент предприятия и организации***

**на тему: *«Формирование рыночной стратегии и ее значение в деятельности предприятия и организации»***

**Выполнила: Пак Наталия**

**Студентка гр.ДММ-203**

**Проверила: Воронина Э.М.**

**Москва 2003**

План:

Введение

1. Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях
   1. Понятие рыночной стратегии
   2. Элементы стратегии
   3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления
   4. Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации
2. Формирование рыночной стратегии
   1. Анализ внутренней и внешней среды
   2. Анализ покупательского спроса
   3. Анализ конкурентов
   4. Выбор стратегии

Заключение

Список использованной литературы.

**Введение*.***

Процесс создания и внедрения стратегий обсуждается уже много лет. Стратегическое планирование сконцентрировано на рыночной среде, в которой осуществляет свою деятельность организация.

Современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде, не существует ничего неподвижного. Сложность – важнейшая проблема, с которой сталкивается организация.

Для успешного функционирования организации в условиях постоянно изменяющейся окружающей ее среды, имеет смысл вести деятельность по заранее спланированной стратегии. Только при соблюдении этого условия у компании есть вероятность, что она выживет и будет процветать.

Стратегическое мышление и стратегическое управление являются важнейшей стороной любой организации. От того, насколько умело они осуществляются, будет, в конечном счете, зависеть результат деятельности организации: либо ее долговременный успех, либо банкротство.

Основная управленческая задача руководства фирмы при использовании планирования состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Эффективная реализация всех функций на должном уровне мало реальна без продуманного и всеобъемлющего планирования.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации было введено стратегическое управление. Для этого в первую очередь необходимо организовать стратегическое планирование. Стратегия должна быть гибкой, должна реагировать на изменения внутри и вне организации.

Процедура планирования стратегии должна представлять собой диалог между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низшими, решающими тактические задачи. Высшее руководство не может предусмотреть все частные ситуации на рынках, от которых оно к тому же и достаточно далеко отделено в пространстве, однако такой предусмотрительности от руководителей высшего уровня и не требуется. Они обязаны лишь помнить и действенно учитывать в своей работе частные идеи и планы низших руководителей и оперативных работников, поскольку эти идеи и планы обычно хорошо отражают сильные и слабые стороны местных условий торговли и вообще рыночной деятельности.

При формировании рыночной стратегии необходимо определить цели организации, или ее миссию, как причину деятельности организации, далее, чтобы определить возможность осуществления целей – провести анализ, как внутренний, так и внешний, При наличии таких данных необходимо специальное изучение сопряжения внутренней и внешней среды. С помощью специалистов необходимо разработать альтернативные стратегии и выбрать ту, которая наиболее подходит для организации с учетом ее внутренних возможностей и положения на рынке.

Необходимую информацию о внешней среде можно почерпнуть из исследований рынка, которые и должны быть проведены. Информация о внутреннем и внешнем состояниях фирмы при формировании рыночной стратегии имеет очень важную роль, поскольку все решения, принимаемые при формировании и выборе стратегии опираются именно на нее.  
Как видно, планирование рыночной стратегии играет огромную роль в деятельности организации. Именно этой причиной обусловлен выбор темы курсовой работы.

В данной курсовой работе будут рассмотрены понятие рыночной стратегии и стратегии в целом, ее значение для деятельности организации, необходимые элементы при формировании стратегии и ключевые аспекты, которые учитываются при выборе определенной стратегии.

**1. Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях.**

**1.1. Понятие рыночной стратегии.**

*Планы – ничто, планирование – все.*

*Дуайт Эйзенхауэр.*

Прежде чем дать определение рыночной стратегии, определим, какое же понятие имеет стратегия в общем, т.к. эти два понятия тесно связаны, а рыночная стратегия является составляющей стратегии общей.

Термин «стратегия» имеет несколько значений, например стратегия в бизнесе, стратегия футбольной игры, стратегия военных кампаний.

Можно определить стратегию как совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей. А можно рассмотреть определение стратегии в рамках «пяти П», что предложил Генри Минцберг из университетеа МакДжилл, Монреаль , 1987г. Он выдвинул идею о том, что термин «стратегия» практикуется неоднозначно. По его мнению стратегия включает:

* План. Под ним понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца;
* Прием как тактический ход. Означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Менцберг описывает прием, т.е. тактический ход, как «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента», отмечает, что некоторые компании применяют данную стратегию в качестве угрозы, например, компания в целях дестабилизации может заявить о снижении цены на свою продукцию, не собираясь делать это в действительности;
* Поведенческую модель. Стратегия поведенческой модели – это стратегия изменений путем принятой форме поведения, проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, спонтанными;
* Позицию по отношению к другим. Позиционная стратегия уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношения к конкурентам или ее позиция на рынке(например, по отношению к покупателям);
* Перспективу. Стратегии перспектив – это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений, восприятий, взглядов на мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации.

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что рыночная стратегия – это такая стратегия, цели которой непосредственно связаны с успехами в деятельности на рынке. Стратеги не должны подчиняться среде, воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать на государственную политику, потребности покупателей и технологический процесс.

Стратегия является процессом, она содержит три четко обозначенные стадии:

1. стратегический анализ
2. стратегический выбор
3. реализация стратегии и менеджмент.

Далее, применяя в работе термин «стратегия», я буду подразумевать понятие рыночной стратегии.

**1.2. Элементы стратегии.**

Одно из определений, которое все еще широко цитируется, было положено профессором Чандлером из Харвардской бизнес-школы в 1962 году:

Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Определение Чандлера можно назвать удачным, т.к. в нем определена суть «хорошей стратегии», т.о. можно выделить три существенных элемента стратегии:

1. Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий;
2. Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей;
3. Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Ресурсные составляющие(факторы производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации. Это все то, без чего организация не может существовать или выполнять свои задачи. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории: финансовые, материальные, человеческие и интеллектуальные ресурсы. Сначала необходимо провести анализ всех имеющихся ресурсов, а затем, в соответствии с целями организации размещать их для достижения этих целей.

*Основная цель (миссия)* организации выражает главный смысл ее существования. Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели.

Цели являются исходной точкой планирования, становятся инструментом стратегического управления, когда они определены и сформулированы, известны работниками и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к формулировке предъявляются определенные требования.

Стратегические цели организации определяются ее руководством высшего уровня, как правило, советом директоров.

Задачи стратегического уровня выполняются руководством высшего звена организации. Они рассматриваются в свете большого числа переменных факторов, которые оказывают влияние на организацию, поэтому руководители, отвечающие за принятие решений, должны уметь учитывать одновременно все эти факторы. Руководитель должен предвидеть, каким образом внешние и внутренние воздействия могут повлиять на результаты деятельности организации.

Но помимо стратегических целей существуют еще и оперативные цели.

Цели оперативного уровня реализуются менеджерами среднего и низшего звена организации, охватывают более короткий период времени и позволяют осуществить внутреннюю деятельность организации во взаимодействии со стратегическими целями.

Стратегия маркетинга является примером стратегии оперативного уровня. По своей природе маркетинг является неотъемлемой частью взаимодействий между фирмой и рынком. За последнее десятилетие внимание к стратегическим решениям в этой сфере значительно возросло. Концепции марочного капитала, жизненного цикла товара, глобального бренд – менеджмента, управление товарными категориями, анализа потребностей покупателей, другие инструменты, -все они помогут улучшить качество стратегических решений.

После того как организация определит цели стратегического уровня, формируются оперативные задачи таким образом, чтобы они обеспечивали выполнение стратегических целей, при этом цели стратегического уровня и задачи оперативного уровня должны быть согласованы между собой, они должны соответствовать друг другу.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, организация определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды.

Одной из моделей, широко применяемой для объяснения того, кто же оказывает влияние на формирование целей, является модель Менделоу. Согласно этой модели, всех заинтересованных лиц (лица или сторона, которые могут влиять на деятельность и политику организации или сами могут оказаться под влиянием ее деятельности) можно классифицировать в зависимости от двух переменных – их интересов и их власти:

* Власть заинтересованного лица определяет его способность оказывать влияние на организацию;
* Интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на организацию.

Из этого следует, что: ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОГО ЛИЦА=ВЛАСТЬ\*ИНТЕРЕС.

Фактическое влияние заинтересованного лица будет зависеть от той позиции, которая позволяет ему оказывать это влияние.

С помощью данной схемы можно определить, какое заинтересованное лицо будет, скорее всего, наиболее влиятельным в вопросе определения целей организации и какие заинтересованные лица могут, вероятнее всего, оказаться в потенциальном конфликте друг с другом во время определения стратегических целей организации.



Строго говоря, самой важной целью организации является задача выживания, другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

*Экономические* цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход.

Коммерческие организации постепенно включают социальные цели в стратегическое планирование. Хотя их социальные цели, как правило, подчинены экономическим целям, эти организации могут поддерживать социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды, если они верят в их целесообразность.

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее *ростом или развитием*, особенно это относится к организациям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции, чтобы оставаться конкурентоспособными или опережать своих соперников.

Наконец, многие стратегические цели организации связаны с ее отношением к *конкурентам.* Такие цели определяют позицию организации по сравнению с другими, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа «мы вас разгромим» или «мы лучше вас». Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других организаций, - вот единственная цель, достигнув которую организация сможет обойти своих ближайших соперников.

Размещение ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей будет рассмотрено в пункте 2.1. анализ внутренней и внешней среды фирмы.

**1.3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления.**

Стратегическая сфера деятельности организаций отличается определенными индивидуальными тенденциями и характеристиками. Рассмотрим подробней эти тенденции:

*Внешняя ориентация.*

Организации должны быть ориентированы на внешнюю среду – на покупателей, конкурентов и рынок. В отличие от основанных на прогнозах, ориентированных внутрь компании систем долгосрочного планирования в стратегическом рыночном управлении ставится цель разработки отражающих потребности покупателей рыночных стратегий.

*Упреждающие стратегии.*

Предполагают, что компания стремится влиять на происходящие во внешней среде события, а не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения.

*Роль информационной системы.*

Результативность разработки стратегии во многом зависит от определения необходимой информации, рациональных и эффективных способах ее отбора, а также анализа, обработки и хранения данных.

*Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.*

Сегодня организации переходят от годичного цикла планирования на непрерывную «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений. Разработать такую систему непросто, для этого требуется применение новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказывать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях.

*Управление знаниями.*

Знания, будь то знания технологии, маркетинга, других процессов, становятся одним из важнейших активов любой компании. Поскольку знания сосредоточены в умах людей, управление ими должно осуществляться в форме, доступной для больших групп людей, также чтобы они сохранялись и преумножались.

*Предпринимательский стиль.*

Важное значение приобрело развитие и поддержка в организации духа предпринимательства, что предполагает создание организационных форм и вспомогательных систем стратегического рыночного управления, позволяющие фирме использовать открывающиеся перед ней возможности.

*Организационное поведение.*

Исследования показали, что недостаточное соответствие между стратегией и организационной структурой, культурой и системами может негативно отразиться на результатах деятельности компании. Организационное поведения предлагает множество теорий повышения эффективности внедрения стратегии.

Рассмотрение вышеперечисленных тенденций может помочь в какой-то степени при разработке стратегии организации.

* 1. **Значение рыночной стратегии для деятельности организации.**

Рыночная стратегия, а точнее ееразработка, имеет очень важное значение для деятельности организации. Она необходима для того чтобы, усилия, направленные на достижений целей организации не были напрасными в условиях непрогнозируемой внешней среды.

Рыночная стратегия позволяет:

* Форсировать рассмотрение стратегических альтернатив.

Что происходит во внешней среде, что создает возможности и угрозы, на которые необходимо своевременно и правильно отреагировать? Какие стратегические задачи стоят перед фирмами? Какие варианты стратегии нужно рассмотреть?

* *Принять долгосрочный взгляд на вещи.*

Краткосрочная ориентация имеет множество соблазнительных преимуществ, однако часто ведет к стратегическим ошибкам.

* *Обосновать распределение ресурсов.*

Проще всего поручить аллокацию ресурсов системе учета, политическим лидерам или осуществлять по инерции, повторяя однажды принятые решения. Одним из результатов такого подхода является то, что небольшие, но перспективные (или находящиеся в стадии задумки) направления страдают от нехватки ресурсов, а крупные направления с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах.

* *Создать систему стратегического менеджмента.*

Концентрация на стратегических активах и навыках, поставка целей и разработка программ с учетом стратегических направлений.

* *Обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем.*

При возникновении проблем с учетом рыночной стратегии происходит координация усилий, деятельности организации и ее подразделений.

* Помочь компании справиться с изменениями.

Если среда действительно стабильна и обеспечивает удовлетворительные объемы сбыта, потребность в стратегических изменениях невелика, но большинство компаний действует в постоянно изменяющихся условиях, поэтому своевременно изменившаяся стратегия направит усилия организации в нужное русло.

Без разработанной рыночной стратегии организации действовали бы неэффективно, вслепую. Такая организация не смогла бы длительное время продержаться на рынке, сохранить свою конкурентоспособность на высоком уровне. Изменение во внешней среде застало бы организацию врасплох и она не смогла бы справиться с возникшими проблемами. Поэтому, во избежании банкротства, организация должна разработать актуальную рыночную стратегию и вести свою деятельность как по четко разработанной программе.

**2. Формирование рыночной стратегии.**

**2.1. Анализ внутренней и внешней среды фирмы.**

*Едва ли рыба знает, что живет в воде.*

*Китайская пословица*

***Внутренний анализ (ВА).***

*ВА* необходим для оценки деятельности организации и эффективности применяемой ею стратегии, также *ВА* позволяет менеджерам компании выявить потенциал конкурентного преимущества и определить области, требующие экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке.

Ресурсный анализ.

Изучая ресурсы в рамках внутреннего анализа можно использовать несколько моделей.

Во-первых, анализ можно проводить по категориям. Ресурсы могут быть человеческими, финансовыми, информационными, производственно – технологические, материальные. Затем их можно оценивать с количественной и качественной точек зрения. Во – вторых анализ можно проводить в соответствии с их специфичностью (специфичные и неспецифичные ресурсы). В – третьих, ресурсы могут быть оценены с точки зрения их роли при анализе внутренних (финансовые показатели, показатели результатов деятельности за определенный промежуток времени и т.д.) и внешних (показатели конкурентоспособности) показателей результатов деятельности.

Анализ человеческих ресурсов и культуры.

Человеческие ресурсы – один из ключевых видов ресурсов в любом организационном процессе. Тщательное исследование возможностей этих ресурсов является важной частью стратегического анализа. Основным средством понимания роли человеческих ресурсов организации является аудит человеческих ресурсов.

Аудит человеческих ресурсов – это исследование численности , умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации. Он проводится при оценке способности персонала реализовать выбранную стратегию. Также по результатам аудита можно выявить работников, которые являются решающими для стратегического успеха, их находят как в совете директоров, так и в отделах исследований и разработки новой продукции и в отделах маркетинга.

Культура любой группы людей – это убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени. Это комплекс допущений, который люди принимают безоговорочно в процессе общения.

Организационная культура важна потому, что затрагивает все аспекты деятельности компании (может влиять на мотивацию служащего, нравственность, отношение к работе, качество работы и т.д.), ее необходимо учитывать при анализе стратегического положения, а также при реализации стратегии.

Анализ финансового состояния.

Наличие денег или их отсутствие является центральным вопросом стратегического развития всей организации независимо от ее размера. Организация должна оценить свои способности по осуществлению стратегического финансирования, т.е умению привлекать финансовые ресурсы, необходимые для реализации будущих стратегий.

Существуют три вида финансового анализа:

* Продольный анализ (трендовый);
* Поперечный анализ (или сравнительный анализ);
* Коэффициентный анализ.

Общий анализ финансового состояния фирмы, как правило, включает составляющие всех трех видов анализа. Всегда следует помнить о том, что бухгалтерская отчетность представляет сведения, изолированные друг от друга, а его показатели необходимо сравнивать с другими цифрами.

*Продольный (трендовый анализ)*

Самым простым способом оценки любого аспекта финансовой деятельности организации является сравнение показателей, взятых за 2 года или более. Данный метод позволяет проследить рост показателей, их снижение и степень изменения за определенный период времени. Чем длиннее отрезок, тем более точное представление можно получить о положении организации с точки зрения ее исторического развития (см. рис). При сравнивании имеющихся показателей необходимо определить, происходили ли значительные изменения за те или иные годы, при этом можно обнаружить резкий скачок вверх или, наоборот, вниз. Такие аномалии требуют подробного изучения, необходимо найти причины, объясняющие такие скачки.

Необычные результаты должны быть проанализированы, как и их возможные последствия для текущей деятельности организации.

Более подробный анализ позволяет судить о тенденциях роста или спада. Выявление тенденций, характерных, например, для товарооборота, стоимости затрат или других показателей, в балансовой ведомости может быть очень полезным при проведении финансового анализа.



*Поперечный анализ*

При поперечном анализе результаты деятельности организации сравниваются с результатами деятельности конкурентов или компаний, занятых в других отраслях.

*Коэффициентный анализ*– это сравнивание (в процентном соотношении) двух статей одной форм отчетности.

В зависимости от целей исследования выделяют пять основных групп финансовых коэффициентов:

1. коэффициенты результативности;

2. коэффициенты эффективности;

3. коэффициент ликвидности;

4. инвестиционные коэффициенты;

5. коэффициенты структуры капитала.

Целью анализа *коэффициентов результатов* деятельности организации является определение соотношения ресурсных затрат и прибыльности компании. Показатель *рентабельности долгосрочного заемного капитала* показывает величину прибыли по сравнению и инвестированными средствами. Показатель *рентабельности собственного капитала* характеризует эффективность использования акционерного капитала. Показатель *рентабельности продаж*, или *маржа прибыли* широко применяется для оценки доходности организации. Коэффициент показывает прибыль, полученную на 1 ден. ед. от продаж.

Эти коэффициенты могут быть вычислены по следующим формулам;

* *коэффициент рентабельности заемного капитала = прибыль до вычета процентов и налогов/совокупный применяемый капитал.*
* *коэффициент рентабельности акционерных фондов = прибыль до вычета процентов и налогов/ средства акционеров.*
* *коэффициент чистой прибыли от продаж = прибыль до вычета процентов и налогов/общий объем продаж.*
* *коэффициент валовой прибыли от продаж = валовая прибыль/общий объем продаж.*

Валовая прибыль – прибыль, полученная после вычетов прямых затрат из стоимости общих продаж, но до вычета косвенных затрат. Коэффициент валовой прибыли является показателем эффективности управления фондом заработной платы, энергоресурсами и запасами.

*Коэффициенты эффективности* помогают оценить, насколько эффективно компания использует свои активы для увеличения продаж. Для расчета можно рассматривать любые вводимые ресурсы в их соотношении с общим объемом продаж или прибылью компании.

Широко применяются коэффициент оборачиваемости активов и его вариант - коэффициент

Оборачиваемости основного капитала. Высокий уровень оборачиваемости свидетельствует об эффективном использовании активов организации. Показатели, отражающие эффективность использования трудовых ресурсов – показатель объема продаж на одного служащего и показатель прибыли на одного служащего.

Формулы расчета:

* продажи на служащего (в ден.ед) = общие продажи/число служащих;
* прибыль на служащего (в ден.ед) = прибыль до выплаты процентов и налогов/число служащих;
* оборачиваемость товарно – материальных запасов = стоимость продаж/стоимость запасов.

Оборачиваемость товарно – материальных запасов измеряется количеством произведенных замен всех оборотных активов в течение отчетного года.

Коэффициенты ликвидности служат для оценки способности организации погашать свои краткосрочные и долговые обязательства. *Показатель текущей ликвидности* – один из основных, рассчитывается как отношение стоимости текущих активов к текущим пассивам(обязательствам). Коэффициент лакмусовой бумажки (отношение разности текущих активов, запасов и незавершенного производства) является вариантом коэффициента текущей ликвидности и служит для оценки способности компании погашать краткосрочную задолженность с помощью наличности или высоколиквидных активов.

Инвестиционные коэффициенты представляют интерес для инвесторов организации. *Показатель прибыли на одну акцию* рассчитывается путем деления прибыли после процентных и налоговых отчислений на количество обращающихся акций. *Показатель отношения цены к доходу на одну акцию* отражает перспективы развития организации на фондовом рынке. Рассчитывается как отношение текущей рыночной цены обычной акции к коэффициенту последней годовой прибыли на одну акцию. Занчит значение данного показателя меняется в зависимости от цены акции. Высокий коэффициент свидетельствует о потенциале роста доходности акции.. *Коэффициент дивидендной доходности* характеризует размер потенциального дохода, приходящегося на одну акцию, рассчитывается путем деления последнего годового дивиденда по акции на текущую цену акции.

Коэффициенты структуры капитала. *Леверидж* определяется как отношение заемного капитала к суммарным заемным средствам. Показатель используется для оценки доли заемных средств в финансовой структуре организации, степень риска, связанного с выплатой процентов по займам. *Соотношение заемных и собственных средств* – вариант левериджа, при расчете вместо совокупного капитала принимаются средства акционеров, что позволяет точнее оценить разницу между средствами, принадлежащими акционерам, и долговым обязательствам компании перед другими кредиторами.

Полезность показателей очевидна при практическом применении методов продольного и поперечного анализа. Однако существует еще 2 метода анализа, которые не менее эффективны; финансовый бенчмаркинг и анализ на основе базовой цифры.

Задача бенчмаркинга является определение компании с самыми высокими показателями деятельности путем сопоставления внутрифирменных показателей с показателями сходных компаний, действующих в одной отрасли, а также объяснение причин успешных показателей, при этом используется нефинансовая информация о деятельности компаний.

Использование показателей, приведенных к одной величине (базовой цифре), делает поперечный анализ более эффективным.

Анализ финансового положения организации является неотъемлемой частью любого стратегического исследования. Руководители, ответственные за принятие решений, должны знать, обладает ли организация достаточными финансовыми средствами, чтобы поддерживать свои стратегии.

***Внешний анализ***

Стратегия организации строится с учетом ее способности реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Они могут способствовать смерти или рождению целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли и т.п. Хороший внешний анализ должен быть целенаправленным и содержательным. Менеджеры должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, уметь предвидеть последствия этих изменений для отрасли организации и ее рынков.

***СТЭП – анализ.***

По утверждению Гинтера и Дункана, внешний анализ, или анализ макросреды имеет большие преимущества. Он позволяет лучше понимать значение изменений, происходящих в микросреде и роль международных организаций; лучше оценить обстановку, в которой функционируют отрасли и рынки; повышать уровень качества принятия решений, связанных с размещением ресурсов; обеспечивать управление рисками; сосредотачивать внимание на первичных признаках стратегических перемен.

Все воздействия макросреды можно распределить по четырем направлениям: социодемографические технологические, экономические и политические , но все четыре категории взаимосвязаны и воздействуют друг на друга, а задача анализа состоит в исследовании отношений между данными силами влияния.

*Анализ социодемографического воздействия* включает анализ:

* социальной культуры (ценностей, отношений и убеждений), анализируются ее влияние на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции;
* демографии. Анализируется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
* социальной структуры. Учитывается ее влияние на отношение к работе, товарам и услугам. Социодемографические структуры могут формироваться по возрастным, половым, географическим признакам, по показателям плотности населения в различных районах страны.

*Анализ технологического окружения* связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая товары и услуги, производственные процессы, информацию и связь, транспорт и распределение, общество, политику и экономику. Организация должна постоянно вести наблюдения в области технологий, должна проявлять гибкость к инновациям и внедрению новых технологий после их появления на рынке, в противном случае организация перестанет быть конкурентоспособной, т.к. ее технологические возможности будут низкими по сравнению с действующими технологиями в других организациях.

*Экономические воздействия.* Такие экономические факторы как экономический рост, уровень доходов, инфляция и безработица влияют на уровень и структуру спроса, а уровень производительности, заработной платы, инфляции, обменные курсы, налоговая ставка влияют на стоимость производства и степень конкуренции, поэтому все эти показатели должны быть в центре внимания организации. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации, поэтому очень большое значение при разработке стратегии имеет анализ экономического воздействия.

*Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния.* Все правительства стремятся к тому, чтобы в ключевых областях экономической деятельности осуществлять контроль (над инфляционными процессами, уровнем безработицы, платежным балансом и т.д.). в связи с этим все виды экономической деятельности в различной степени подвержены влиянию со стороны политических сфер. Для менеджеров компании важно следить за политикой , проводимой правительством, чтобы обнаружить происходящие изменения на ранней стадии и отреагировать на них как можно эффективнее.

Стратегический анализ макросреды проводится в четыре этапа:

* + 1. изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах;
    2. оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;
    3. детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;
    4. оценка потенциальных воздействий и изменений на рынок, отрасль и организацию.

Выполняя СТЭП – анализ, менеджеры организации изучают влияние каждого фактора на:

* + - * внутреннюю деятельность организации, т.е. влияние СТЭП - факторов на стратегии, ресурсы, систему ценностей;
      * рынки организации, т.е. влияние СТЭП–факторов на товарный и ресурсный рынок;
      * отрасль, в которой функционирует организация, т.е. влияние СТЭП–факторов на п факторы конкуренции (покупательская способность, потенциальные возможности поставщиков, угроза вторжения, угроза со стороны товара-заменителя, конкурентное соперничество).

Анализ макросреды является прежде всего взглядом на будущие перспективы организации. Сложность и турбулентность окружающей среды затрудняет прогнозирование возможных проблем. Т.о. в результате анализа менеджеры располагают информацией, необходимой для принятия стратегических решений. В связи со сложностью анализа окружающей среды его можно упростить, разбив на небольшие социальные, технологические, экономические и политические сферы. Далее изучаются эти сферы для определения их потенциальных влияний на организацию и ее окружение. Процесс макроэкономического анализа должен быть непрерывным, чтобы все происходящие перемены были своевременно отражены в нем.

**Выбор стратегии.**

**2.2. Анализ покупательского спроса.**

*Потребители – статистическая величина.*

*Покупатели – живые люди.*

*Стенли Маркус*

Изучение покупательского спроса можно подразделить на составляющие: выявление сегментов рынка, анализ мотивации покупателей и поиск неудовлетворенных потребностей.

***Сегментирование***

Рынки редко бывают абсолютно гомогенными. В пределах одного рынка существуют группы покупателей со сходными запросами, и именно это сходство потребностей и запросов отличает одну часть рынка от другой. Эти субрынки называются рыночными сегментами. Учитывая различия между сегментами и выбирая тот, который она будет обслуживать , организация может разработать целевой рынок и определить фокус своей коммерческой деятельности.

Основными критериями для установления рыночных сегментов являются:

* емкость рынка;
* идентифицируемость сегмента;
* измеримость сегмента;
* доступность сегмента;
* характеристики поведения покупателей сегмента.

*Емкость рынка*

Чем меньше сегмент, тем лучше могут удовлетворяться требования покупателей. Однако это увеличит затраты компании, т.к. теряется экономия на масштабе производства и на масштабах маркетинга. Для увеличения прибыли компаниям, ориентированным на узком сегменте потребителей, необходимо применять научные стратегии сегментации, отличные от устаревших массовых средств маркетинга, основанные на применении концепции «узкого вещания».

*Идентифицируемость сегмента*

Какой бы фактор ни использовался в качестве основного для сегментации, прежде всего следует ответить на вопрос: *кто* находится на сегменте рынка? В противном случае выход на этот сегмент будет для организации неэффективным.

*Измеримость сегмента*

Если организации не сможет определить размеры сегмента, она не в состоянии будет оценить его потенциал. Любая организация, принимающая маркетинговую стратегию без точного знания размеров рыночного сегмента, не сможет быть уверена, что владеет оптимальным объемом информации, на основании которой она могла бы принимать решения об инвестициях.

*Доступность сегмента*

Любой идентифицированный рыночный сегмент должен быть доступен для маркетинговых средств организации. Однако, для того чтобы средства организации были экономически эффективными, они должны быть ориентированы только на определенный целевой сегмент, и ни на какой другой.

*Характеристики поведения покупателей сегмента*

Основным смыслом идеи рыночной сегментации является определение подгрупп покупателей, обладающих такими сходными характеристиками, которые делают их потребительское поведение одинаковым. Если по каким-то причинам сделать это невозможно, то задача становится бессмысленной.

Чтобы выделить из массы покупателей группу с одинаковыми потребностями в конкретном виде товара, необходимо рассмотреть большое число «потребительских признаков» и выделить ту группу, которая имеет наибольшее количество общих для всех признаков.

Наиболее часто используемыми демографическими показателями являются те, которые легко определить. Труднее выявить различия в вероисповедании, сексуальной ориентации, политических убеждениях и музыкальных предпочтениях. Парадокс состоит в том, что многие из последних показателей оказывают мощное воздействие на спрос.

***Анализ мотивации покупателей***

Следующий шаг после определения сегментов – изучение мотиваций в каждом из них : что стоит за решением о покупке? И как эти мотивы различаются в зависимости от конкретных сегментов?

Определение мотивов, которыми руководствуются покупатели, помогает сформулировать правильную стратегию.

Анализ мотивации покупателей начинается с определения мотивов выбранного сегмента. Сделать это может группа менеджеров, хотя для получения более полного и достоверного списка целесообразно привлечь к обсуждению самих покупателей (почему они используют товар или услугу? Какую цель они преследуют? Что означает плохой или хороший опыт использования? и т.д.).

Для оценки мотивов могут применяться как групповые, так и индивидуальные интервью, причем эксперты обнаружили, что индивидуальные интервью экономически более выгодны и что групповые дискуссии не дают того объема дополнительной информации, который компенсировал бы их повышенную стоимость.

Поскольку мотивы могут исчисляться сотнями, следующей задачей будет разделение их на группы и подгруппы.

Здесь могут быть применены два метода:

Группирование мотивов с привлечением менеджеров или группирование мотивов с привлечением покупателей.

Следующий этап анализа мотивации покупателей состоит в том, чтобы определить относительную значимость мотивов. Здесь опять же можно воспользоваться силами менеджеров или наводящих с помощью наводящих вопросов попытаться узнать мнение покупателей.

Альтернативный подход- попытка узнать на основе каких факторов принимаются фактические решения о покупке.

И последняя задача: выделить мотивы, которые могут повлиять на определенные стратегии бизнеса. Они будут зависеть не только от воспринимаемой потребителями важности свойств и атрибутов товара, но и от других факторов, например от стратегий конкурентов. Еще один фактор- осуществимость и практичность результирующей стратегии для компании. Здесь необходим внутренний анализ, а так же анализ внедрения стратегии.

Качественные исследования- мощный инструмент для изучения мотивов покупателей, они могут включать в себя исследования в фокус – группах, глубокие интервью, рассмотрение конкретных покупательских ситуаций, опросы потребителей на дому или в магазинах. Такие исследования дают информацию не только о мотивах покупателей, но и представление о проблемах с товаром или услугой, новые способы использования продукта, а также сравнительную оценку товара с товаром конкурирующей марки.

Особенно важно выяснить как именно изменяются приоритеты покупателей. Необходимо постоянно задаваться вопросом, не появились ли у достаточно большого сегмента потребителей приоритеты, отличные от базовой модели бизнеса.

***Поиск неудовлетворенных потребностей.***

Неудовлетворенные потребности – это покупательские нужды, которые не удовлетворяются текущими товарными предложениями.

Стратегическая значимость неудовлетворенных потребностей обусловлена тем, что они представляют собой возможности для увеличения доли рынка, вторжения на рынок, создания новых рынков. С другой стороны, неудовлетворенные потребности являются угрозами, т.к. их насыщение конкурентами нередко инициирует переделы рынков.

Основным источником информации о неудовлетворенных потребностях являются сами покупатели. Необходимо провести исследование рынка с помощью индивидуальных или групповых интервью. Из контактов с покупателями можно почерпнуть весьма полезные мысли, которые могут быть использованы при усовершенствования товара.

Важно не только определить неудовлетворенные потребности, но и правильно обращаться с жалобами. Необходимо исследовать проблемы потребителей, связанные с использованием товара, оценить ее и возможности ее преодоления. Если возможности преодоления окажутся реальными, то проблемы должны быть решены.

Для поиска новых предложений, отвечающих неудовлетворенным потребностям необходимо нестандартное мышление. Иной подход к созданию товара или услуги может вылиться в создание новой товарной категории или изменение существующей, а то и новых стандартов, которым конкуренты вынуждены будут следовать.

Креативное (нестандартное) мышление – путь к идеям, открывающим новые значительные возможности роста. В основе творческого мышления лежат три принципа, которым может следовать любая организационная единица:

1. необходимо разделить процессы формулирования идей и их оценки;
2. подходите к проблеме с разных ментальных и физических сторон;
3. у вас должен быть механизм, который позволит доводить наиболее перспективные идеи до совершенства, превращать их в потенциальных «чемпионов» рынка.

**2.3. Анализ конкурентов.**

*Самый лучший и самый быстрый способ овладеть*

*азами нового вида спорта – наблюдение за чемпионом*

*и повторение его действий.*

*Жан – Клод Кили, горнолыжник.*

Анализ конкурентов – второй этап внешнего анализа конкурентный анализ должен быть сконцентрирован на определении возможностей, угроз или стратегических неопределенностей, создаваемых новыми или потенциальными действиями или потенциальными действиями рыночных соперников, их сильными и слабыми сторонами.

Цели, которые ставятся при анализе конкурентов направлены на:

* формулирование стратегии, соответствующей реальной конкуренции. Это может проявляться в намеренном избегании областей с особенно жесткой конкуренцией. Или же это может означать подтверждение того, что фирма сохраняет господствующую позицию;
* поиск лучшей стратегии, которая обеспечивает конкурентные преимущества;
* постоянную готовность к конкурентным действиями и ожидаемым реакциям;
* определение способов влияния на реакции конкурентов.

Анализ начинается с определения актуальных и потенциальных конкурентов. Это можно сделать двумя способами. Первый основывается на позиции покупателя, которому приходится выбирать среди нескольких поставщиков. Второй способ состоит в распределении соперников по стратегическим группам на основе используемых ими конкурентных стратегий.

Идентификация конкурентов позволяет перейти к более подробному изучению их самих и стратегий, которых они придерживаются.

***Определение конкурентов с позиции покупателей.***

Один из подходов к определению состава конкурентов состоит в том, чтобы взглянуть на них с точки зрения покупателей. Так, например, выборке покупателей спортивных автомобилей можно задать вопрос о том, какие еще автомобили они могли бы приобрести и салоны каких дилеров они уже посещали.

Другой подход предполагает выявление ассоциаций между товарами и конкретными ситуациями их использования или способами применения. Для составления списка таких ситуаций и способов следует опросить от 20 до 30 пользователей. Так, если “Pepsi” сочтут подходящим напитком для употребления за завтраком или обедом, то конкурировать он будет в первую очередь с другими используемыми для этой цели марками.

Для идентификации конкурента с позиции покупателей можно провести анализ конкурентоспособности. Рассмотрим на примере деятельности магазинов.

**Оценка конкурентоспособности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вес |  | Фирмы (магазины) | |  |  |
|  | Ключевые факторы успеха | Москва - Сити | Садко - Аркада | Смоленский пассаж | 0,07 |
| 0,15 | Сбытовая сеть | 0,3 | 0,75 | 0,3 | 1,2 |
| 0,1 | Репутация | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,5 |
| 0,15 | Реклама | 1,2 | 0,45 | 0,9 | 0,45 |
| 0,05 | Финансовое положение | 0,3 | 0,2 | 0,35 | 0,2 |
| 0,11 | Издержки в сравнении с конкурентами | 0,99 | 0,33 | 0,55 | 0,55 |
| 0,09 | Обслуживание клиентов | 0,9 | 0,36 | 0,36 | 0,54 |
| 0,2 | Кол - во предоставляемых товаров | 2 | 0,6 | 1,2 | 0,8 |
| 0,15 | Удобное местоположение | 1,35 | 0,6 | 1,05 | 1,2 |
| 1 | Общевзвешенная оценка | 7,64 | 3,99 | 5,41 | 5,44 |

Из таблицы видно, что наиболее высокую конкурентоспособность имеет магазин Москва – Сити, его общий балл достаточно высок по сравнению с конкурентами, это определяет направленность стратегии данной организации(стратегия ограниченного роста).

Как выбор покупателей, так и ассоциации с товаром представляют собой концептуальную основу для определения конкурентов, которая может значительно облегчить задачу изучения конкурентной среды.

***Определение конкурентов как стратегических групп.***

Совершенно иной подход к построению конкурентной структуры отрасли представляет собой концепция стратегической группы.

Стратегические группы не могут быть определены однозначно, но они состоят из фирм, владеющих схожими компетенциями, удовлетворяющих потребности покупателей на одних и тех же рыночных сегментах и производящих товары и услуги одинакового качества. Такой анализ позволяет менеджерам компаний сопоставить результаты деятельности их компании с результатами деятельности ее ближайших конкурентов относительно прибыльности, разделения рынка, производимого товара, торговой марки, лояльности покупателей к их товару, ценам и т.д. Также концепция стратегических групп также может использоваться для прогнозирования будущих стратегий рыночных соперников.

Но помимо существующих конкурентов необходимо рассмотреть и потенциальных, которые своим появлением на рынке определяют новые стратегии компании.

***Изучение соперников.***

Знание конкурентов и их действий дает ряд преимуществ. Во-первых, изучение стратегически сильных и слабых сторон соперника может помочь определить требующие оперативного вмешательства возможности и угрозы. Во–вторых, прогнозирование будущих стратегий конкурентов позволяет определить и оценить потенциальные возможности и угрозы. В–третьих, от способности предсказать вероятные реакции главных соперников может зависеть само решение о выборе стратегической альтернативы. А также анализ конкурентов может привести к определению требующих постоянного мониторинга стратегических неопределенностей.

Конкурентный анализ находится под влиянием восьми факторов, как показано на рисунке.

1. Размер, рост и прибыльность.

В качестве индикаторов жизнеспособности бизнес–стратегии можно рассматривать уровень и темпы роста объема продаж и доли рынка. Сохранение прочных рыночных позиций или быстрый рост обычно являются признаками сильного конкурента и успешной стратегии, а ухудшение позиций может быть сигналом о предстоящих финансовых или организационных трудностях и незаинтересованности либо неспособности компании к осуществлению определенных стратегий. Чтобы получить приблизительную оценку совокупного объема продаж крупной компании американские специалисты предлагают следующий способ: надо умножить численность персонала на 20000$ (численность персонала узнать несложно).

Информация о прибыльности позволяет определить наличие у конкурента доступа к инвестиционному капиталу.

Но надо помнить, что не вся необходимая информация нам доступна и не вся она может быть оценена с приемлемой точностью.

1. Имидж и стратегия позиционирования.

Чтобы определить альтернативные способы позиционирования необходимо для начала составить представление об имидже и личностях основных конкурентов. Их слабые стороны могут рассматриваться как возможности для дифференцирования и создания преимущества. Сильные качества личности конкурента должны быть ориентирами, которые необходимо превзойти.

Частично информацию о об имидже и позициях соперников можно узнать из изучения их товаров, рекламы, упаковки и деятельности на рынке, для наиболее точных портретов необходимо исследование потребителей. Оно начинается с качественного исследования, когда выясняется, что именно компания и ее торговые марки означают для покупателей, какие ассоциации они вызывают? Если бы компания была человеком, как ее воспринимали бы покупатели? В чем ее сущность?

1. Задачи и заинтересованность.

Знание задач и интересов конкурента позволяет сделать вывод об удовлетворенности текущими показателями результатов деятельности или о возможных изменениях в его стратегии.

1. Текущая и прошлая стратегии конкурентов.

Внимание следует уделить не оправдавшим ожидания соперника стратегиям, возможно он не рискнет попробовать аналогичный план еще раз, а традиционным. Знание традиционных для каждого соперника способов выпуска новых продуктов или рыночных доходов помогает определить будущие направления роста.

1. Организация и культура конкурента.

Знание предыстории и опыта руководителей компании – конкурента позволяет достаточно точно предсказать их будущие действия. Культура организации, проявляющаяся в ее структуре, системах и людях, нередко оказывает на стратегию всестороннее влияние. В целом, такие организационные элементы, как культура, структура, системы и люди сужают спектр возможных стратегий.

1. Структура издержек.

Информация о структуре издержек конкурента, особенно, если он осуществляет стратегию низких затрат позволяет предсказать его будущую ценовую стратегию и уровень ее относительной стабильности. Необходимо оценить как переменные, так и постоянные издержки. Выводы о структуре издержек могут быть сделаны на основе следующих данных о конкуренте.

* + Численность персонала и грубые оценки оплаты труда производственных рабочих и накладных расходов.
  + Относительные затраты на сырье, материалы и закупаемые комплектующие.
  + Объем инвестиций в запасы, производственные здания, сооружения и оборудование.
  + Количество заводов и их объемы выпуска.

1. Барьеры на выходе.

Высота выходных барьеров определяет возможности фирмы оставить в случае необходимости данную сферу бизнеса; т.о. они являются индикаторами ее заинтересованности. К ним относятся:

* Специализированные активы (здания, сооружения, оборудование и другие активы, использование которых для выпуска иной продукции затруднено, поэтому они обладают низкой ликвидационной стоимостью)
* Постоянные издержки, такие как затраты на оплату труда, аренда, техническое обслуживание и ремонт оборудования;
* Связи с другими бизнес–единицами фирмы, обусловленные имиджем компании или совместным пользованием производственных и других мощностей, каналов распределения или торгового персонала;
* Законодательные и социальные барьеры.
* Влияющие на экономические решения гордость высшего руководства, эмоциональная привязанность к компании, ее трудовой коллектив.

1. Оценка сильных и слабых сторон.

Знание сильных и слабых сторон позволяет оценить способности организации к осуществлению различных стратегий. Также оно учитывается при определении и выборе стратегических альтернатив. Конечная стратегия – это стратегия, противопоставляющая «наши» сильные стороны слабостям конкурентов, а зная их сильные стороны, необходимо определить способы их нейтрализации.

***Сбор информации о конкурентах.***

Источников информации о конкуренте очень много, как легальных так и не легальных.

Информацию можно почерпнуть из СМИ, библиотек, Интернета, посредством прямых контактов (посещение предприятий), маркетинговые исследования (опросы потребителей), инжиниринг (сопоставление продуктов).

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий. Портер разработал модель анализа природы и уровня конкуренции внутри отрасли, отметил, что существует пять конкурентных факторов, определяющие уровень конкуренции. Модель Портера приобрела широкое применение.

Анализ конкурентов во многом зависит от информации. Большинство людей, вовлеченных сегодня в стратегический менеджмент, скажут, что это – одно из важнейших этапов эффективного планирования.

**2.4. Выбор стратегии.**

*Не зная, куда идешь, ты рискуешь оказаться*

*совсем в другом месте.*

*Кейси Стенгель*.

Как упоминалось ранее, вторая стадия стратегического процесса – правильный выбор наиболее оптимального курса действий в будущем на основе той информации, которая была получена при проведении стратегического анализа, поэтому роль стратегического анализа очень велика, недостаточная или ошибочная информация может привести к выбору неправильной стратегии.

Т.о. выбор стратегии начинается с исследования результатов изучения стратегического анализа. На основе этих данных составляются альтернативные варианты, подходящие для исследуемой организации. При этом особое внимание обращается на то, каким образом каждая альтернатива соотносится с ключевыми задачами. Каждая альтернатива оценивается по ряду критериев. Эти критерии имеют форму вопросов, задаваемых в отношении каждого варианта. Если ответ утвердительный, то выбор «проходит испытание».

1. является ли стратегический выбор соответствующим?
2. является ли стратегический выбор технико – экономически обоснованным?
3. является ли стратегический выбор приемлемым/одобренным?
4. позволит ли стратегический выбор достичь конкурентного преимущества?

*Критерий соответствия.* Стратегический выбор считается соответствующим, если позволяет организации на практике добиться осуществления стратегических целей. Если же он как-то препятствует своевременному выполнению поставленных задач, то от такого выбора следует отказаться.

*Критерий технико-экономической обоснованности*. Производя оценку выбора с помощью этого критерия, следует помнить, что технико-экономическая обоснованность может быть различной степени. Одни варианты могут быть полностью необоснованными, другие – иметь большую степень обоснованности, третьи – быть определенно технико - экономически обоснованы. Степень соответствия выбора в основном будет зависеть от ресурсной базы организации. Нехватка какой–либо из ключевых ресурсных составляющих создаст проблему при оценке выбора.

*Критерий приемлемости*. Стратегический выбор считается приемлемым/одобренным, если все, кто должен одобрить стратегию, принимают сделанный выбор. Степень влияния заинтересованных лиц на процесс стратегического принятия решений зависит от их власти и интереса, если интересы у них не совпадают, возникают конфликты. В большинстве случаев самым заинтересованным лицом выступает совет директоров.

*Критерий конкурентного преимущества*. Наличие в стратегии устойчивого конкурентного преимущества – один из лучших критериев ее пригодности. Стратегический выбор окажется неудачным, если в результате следования ему показатели организации будут средними или обычными для данной отрасли. Возникает тогда вопрос: «Какой смысл следовать данному выбору, если он не приведет к результатам, превосходящим результаты деятельности конкурентов, или не принесет сверхприбыль?» Этот момент приобретает особое значение тогда, когда рассматриваются стратегические варианты, связанные с продукцией компании.

Также при выборе стратегии необходимо учитывать степень риска, связанной со стратегией. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

* реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
* к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
* оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

На стадии оценки и стратегического выбора менеджеры могут применять ряд финансовых и нефинансовых инструментов, способствующих достижению лучшего результата. При изучении варианта используют как можно больше инструментов, чтобы при принятии решения учитывать как можно более полную информацию.

Как правило, в первую очередь к процессу стратегического анализа и выбора привлекаются бухгалтеры, т.к. их знание финансовой ситуации компании является определяющим при выработке дальнейшего хода действий.

***Стратегическая оценка в эмерджентных стратегиях.***

Эмерджентные стратегии не планируются и являются спонтанными, т.к. возникают в результате последовательного поведения со стороны менеджмента организации. Такие организации не пользуются критериями и аналитическими инструментами, спонтанным стратегиям присуща большая степень риска.

**Заключение.**

Итак, в работе были подробно рассмотрены принципы формирования рыночной стратегии организации. Теперь обобщим представленный материал и сделаем выводы по проделанной работе.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели. В условиях развитого рынка разработка и применение рыночной стратегии – одна из важнейших функций руководителей высшего звена. Стратегическое планирование опирается на четко сформулированные цели организации, Она включает основные пути реализации этих целей.

В основе стратегического рыночного управления лежит предположение о том, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое планирование неприменимо. чтобы справиться со стратегическими сюрпризами в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования.

Важнейшими составными частями разработки рыночной стратегии является:

* анализ внешней и внутренней среды организации;
* анализ покупательского спроса;
* анализ конкурентов.

Организация должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз.

После проведенного анализа проводится выбор стратегии, которая наиболее подходит для организации с учетом возможностей и угроз со стороны внутренней и внешней среды.

Задача разработки рыночной стратегии относится к руководителям высшего звена, но в процессе ее реализации необходима сплоченная работа всего персонала организации.

Процесс формирования рыночной стратегии достаточно трудоемкий, требует большого внимания и тщательного анализа факторов, влияющих на деятельность организации, для анализа привлекаются высоко квалифицированные специалисты в этой области.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, в которой ведет свою деятельность организация.

Значение рыночной стратегии для деятельности организации не преувеличено, от того, как осуществляется стратегия зависит то создаст ли она трудности или сделает успешной организацию.

**Список использованной литературы**

1. Стратегическое рыночное управление, Д.А.Аакер. Пер. с аногл. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.- СПб: Питер, 2003г.
2. Стратегический менеджмент, Д.Кэмпбел, Дж.Стоунхаус, Б.Хьюстон. Пер. с англ. Н.И.Алмазовой. – М: ООО «Издательство Проспект», 2003г.
3. Стратегическое планирование, Уткина Э.А.,М: ТАНДЕМ, 1999г.
4. Основы менеджмента, М.Мескон, М.Альберт,Ф.Хедоури, - М: Издательство «ДЕЛО» 1997г.
5. Предприниматель и рынок, М.Н. Петров, - Санкт-Петербург, «Союз», 2002г.
6. Стратегический менеджмент, А.И.Панов, - М: ЮНИТИ 2002г.
7. Стратегия и планирование, Д.Хасси. Пер. с англ.под ред. Л.А.Трофимовой. – СПб: Питер, 2001г.
8. Маркетинг Менеджмент, Ф.Котлер.- СПб: Питер, 2001г.
9. Стратегическое планирование, В.И.Зайцев, - М: ЭКМОС, 1998г.