



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

ЦЭМИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ СБОРНИК

Косолапов В.М.
Павлущенко С.Л.

- Понятие и цели стратегического менеджмента
- Конкуренция и конкурентоспособность в бизнесе
- Принципы и методы стратегического менеджмента
- Разработка и выбор конкурентных стратегий
- Принятие стратегических решений в корпорации
- Стратегические альтернативы и их особенности

ФГБОУ ВО ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АКАДЕМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Профиль «Менеджмент СМИ»

УЧЕБНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ СБОРНИК

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Выполнил: студент III курса

Косолапов В.М.

Руководитель: доцент

Павлущенко С.Л.

Москва

2020



Работа находится под лицензией [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие, сущность и цели стратегического менеджмента.....	4
2. Конкуренция и конкурентоспособность в бизнесе.....	7
3. Стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса.....	14
4. Конкурентные стратегии: виды, разработка и выбор.....	21
5. Конкурентоспособность на базе нематериальных активов	27
6. Стратегия компании в кризисной ситуации	43
7. Принципы и методы стратегического менеджмента.....	48
8. Принятие стратегических решений в корпорации	52
9. Процесс стратегического планирования.....	74
10. Стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.....	85
11. Стратегический контроль в деятельности организации	98

1. Понятие, сущность и цели стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент — это процесс контроля взаимодействия организации с ее окружением, выражаемый через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов фирмы в соответствии с эффективным планом действий.

Задачи стратегического менеджмента:

- Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- Превращение общих целей в конкретное направление работы;
- Компетентная реализация выбранного плана и стратегии для достижения желаемых целей;
- Координация совместных усилий для реализации выбранного плана и достижения желаемых результатов;
- Оценка результатов работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные направления деятельности в свете приобретенного опыта и новых возможностей.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении организация находится в настоящее время?
- В каком положении организация хотела бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом можно достигнуть желаемого положения?

Для ответа на ***первый вопрос*** менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться и какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов.

Содержание стратегического менеджмента:

- Анализ внешней среды фирмы;
- Анализ внутренней обстановки;
- Формирование миссии и целей фирмы;
- Выбор и разработка стратегии на уровне фирмы;
- Анализ портфеля диверсифицированной фирмы;
- Проектирование организационной структуры;
- Выбор степени интеграции и систем управления;
- Управление комплексом «стратегия - структура - контроль»;
- Определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- Обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- Совершенствование стратегии, структуры, управления.

Основные этапы стратегического менеджмента:

- Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы;
- Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности;
- Определение стратегии достижения целей деятельности;
- Разработка и реализация стратегии;
- Оценка деятельности, мониторинг ситуации и введение корректирующих мероприятий.

Стратегический менеджмент как наука — это область научных знаний, изучающая приемы, инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации.

Цели стратегического менеджмента:

- Обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности;
- Обеспечение устойчивости положения компании как цели глобальной политики относительно расходов на исследование и разработку новых продуктов, инвестиционной политики, решения социальных вопросов;
- Разработку новых направлений развития, новых видов деятельности компании, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния.

Система стратегического менеджмента предусматривает:

- Выделение ресурсов организации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- Создание центров руководства каждой стратегической целью;
- Оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- Обеспечивает комплексный, системный взгляд на организацию и ее внешнее окружение;
- Облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных методов и подходов к сбору и обработке информации;
- Обеспечивает координацию и коммуникации на различных уровнях, чем помогает справиться с изменениями и провести изменения;
- Дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- Помогает сделать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

2. Конкуренция и конкурентоспособность в бизнесе

Конкуренция — это экономическая борьба между производителями за право получения большей прибыли.

Сам факт существования конкуренции имеет определенные *последствия для производителей*:

- Конкуренция вынуждает производителей оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;
- Конкуренция вынуждает производителей постоянно искать и находить новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут лучшим образом удовлетворить их потребности;
- Конкуренция способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя;
- Конкуренция «подталкивает» производителей к использованию наиболее эффективных способов производства и обновлению технологий;
- Конкуренция обеспечивает высокий доход тому, кто трудится эффективнее и производительнее других.

Конкуренция (в общем смысле) — это борьба между производителями за предпочтения потребителей.

Конкурентоспособность — это способность вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества в заданных рынком условиях.

Конкурент — это физическое или юридическое лицо, соперничающее в достижении одних и тех же целей обладания ресурсами, благами и положением на рынке.

Чтобы достичь конкурентоспособности любого бизнеса необходимо:

- Увеличить полезность;
- Снизить цену.

Это стратегия называется **«дифференциация / доминирование по издержкам»**.

Для небольших компаний возможен промежуточный вариант, который получил название **«стратегия специалиста»**: максимально возможное качество товаров и услуг для ограниченного сегмента рынка.

Проблема выбора стратегии достижения конкурентоспособности связана с хорошим пониманием системы ценностей клиента. Данное знание и реалистичная оценка собственных возможностей и ресурсов — определяющие условия правильного выбора конкурентной стратегии (и, как следствие, рыночной позиции).

В отличие от оперативного управления, **предметом интересов стратегического менеджмента** является сохранение бизнеса и создание возможностей для эффективной его деятельности в долгосрочной перспективе.

Простой критерий определения **«хорошего продавца»** — хорошим продавцом можно считать только того, у кого *клиент захочет совершить повторную покупку*.

- Сама наша деятельность должна как минимум соответствовать сделанному предложению, т.е. «подтверждать» его всеми своими проявлениями (добиться этого можно только путем последовательной и твердой реализации выбранной стратегии достижения конкурентоспособности).
- Потенциальный клиент должен как-то узнать о нашем предложении и отреагировать на него адекватно нашим ожиданиям (как следствие, нам потребуется определить часть общей стратегии и стратегию построения коммуникаций с ним. В свою очередь, ее эффективность

будет определяться тем, насколько мы понимаем существующую у наших клиентов систему ценностей и способны ли мы построить «опирающийся» на нее диалог с клиентом).

- Есть еще одна разновидность коммуникаций, не менее важная, чем коммуникации с клиентом — коммуникации внутри компании. Менеджеры склонны забывать, что организация — это целенаправленная система и желание или нежелание клиента иметь дело с компанией определяется не столько уровнем затрат на рекламу и представительских расходов, сколько поведением в отношениях с клиентом рядового клерка, кладовщика или вахтера.

Типичные ошибки продавца:

- **Продавец ведет себя пассивно** (дожидается, когда покупатель придет сам, а затем норовит «отшить» его или создать ненужные сложности);
- **Продавец стремится продать то, чем реально не располагает** (невыполнимые обещания, «торговля воздухом»);
- **Продавец сам не понимает, что продает** (плохо знает свой товар, не умеет преподнести его преимущества);
- **Продавец слишком увлечен своим товаром** (вместо того, чтобы думать о выгоде покупателя);
- **Продавец торгует тем же, чем и все** (не стремится вместо торговли тем же, что и у других, торговать тем, что нужно покупателю, или создавать иные отличительные преимущества);
- **Продавец торгует не там, где надо** (торговать надо там, где «водится» клиент);
- **Продавец обманывает покупателей** (целенаправленная дезинформация или сознательное умалчивание).

Работники чувствуют себя неуютно, когда отсутствуют четкие ориентиры, *«что такое хорошо, а что такое плохо»*. Оценка трудового вклада должна происходить не на основе только субъективного мнения руководства, но и на

основе соответствия действий работников совместно и четко сформулированным ценностям и целям компании.

Японские менеджеры подметили это раньше других и уже давно называют работников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, работниками *«первой линии обороны»*. Они придумали принцип, который получил название **«перевернутая пирамида»**. Его основная идея проста — главные в организации на самом деле те, от кого зависят ощущения, остающиеся у клиента после взаимодействия с ней. Значит именно они должны иметь все возможности и средства прямо на своем рабочем месте решать проблемы клиента наилучшим образом.

Для того, чтобы работники **«первой линии»** могли осуществлять качественное обслуживание клиента, их самих должны качественно обслуживать.

- Если работник обеспокоен прежде всего тем, что о нем думает начальство, ему не кажется важным думать о клиенте;
- В компании, стремящейся завоевать клиентов, именно они стоят на первом месте;
- Тем, кто обслуживает клиентов, требуется сервис от других подразделений компании.

Реализация даже самых лучших идей потребует времени и усилий. Значит, новое качество функционирования организации может возникнуть только как результат некоторой *«цепочки шагов»*. Для этого необходимо четко представлять, что это за шаги, какие они должны быть и за какое время должны быть реализованы.

Иными словами, организация должна иметь четкое представление о желаемых для нее рыночных позициях, вытекающих из этого целях и задачах, способах их достижения и т.п. Для этого она должна овладеть методами **стратегического управления**.

Отличие стратегического управления от оперативного:

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Взгляды на смысл существования фирмы	Организация существует для быстрого получения прибыли от реализации производимых товаров и услуг.	Выживание и существование в долгосрочной перспективе посредством сбалансированных отношений с внешней средой.
Концентрация внимания	Поиск путей более эффективного использования ресурсов, имеющихся внутри организации.	Усиление конкурентоспособности посредством поиска новых возможностей во внешней среде и адаптации к происходящим в ней изменениям.
Фактор времени	Ориентация на краткосрочный (текущий) период времени.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Управление персоналом	Взгляд на работников как на простых исполнителей работ и функций (расходный ресурс).	Взгляд на работников как на основу развития организации, ее главную ценность и источник благополучия (ключевой ресурс).
Оценка эффективности	Эффективность оценивается в терминах прибыли и рациональности использования производственного потенциала.	Эффективность оценивается через способность организации своевременно реагировать на новые запросы рынка и изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде.

Задача стратегического управления — это приведение возможностей организации в соответствие с ее целями, с одной стороны, и сигнал для «внешнего мира» о серьезности этих намерений, с другой стороны.

Функции стратегического управления:

- Планирование стратегии;
- Организация реализации стратегии;
- Координация реализации стратегии;
- Мотивация на достижение запланированных стратегических результатов;
- Контроль за выполнением стратегии.

Стратегическое планирование — это одна из функций стратегического управления, которая имеет такие подфункции, как составление прогноза, определение стратегии и бюджетирование.

Составление прогноза предшествует определению стратегических планов. Цель — предвидение перспектив развития и оценка риска. По итогам анализа руководство предприятия определяет перспективы дальнейшего развития, а также разрабатывает стратегию. **Бюджетирование** представляет собой стоимостную оценку всей программы распределения ресурсов.

Организация реализации стратегии предполагает создание будущего потенциала предприятия, согласование системы управления и структуры с выбранной стратегией, а также формирование корпоративной и организационной культуры, которая будет поддерживать стратегию.

Мотивация на достижение запланированных результатов связана с определением системы стимулов, которые бы побуждали сотрудников к достижению поставленных целей.

Координация реализации стратегии заключается в согласовании стратегических решений различного уровня и последовательного объединения стратегий и целей подразделений предприятия на более высоких управленческих уровнях.

Контроль за выполнением стратегии — это непрерывное наблюдение за процессом ее реализации. Контроль призван заранее определять предстоящие опасности, выявлять отклонения от принятой стратегии и текущие ошибки.

Конкурентоспособность имеет три степени оценки:

- **Высокая** (компания потенциально может с высокой долей вероятности рассчитывать на коммерческий успех на данном рынке);
- **Средняя** (есть возможность улучшения за счет нововведений);
- **Низкая** (малая вероятность потенциального коммерческого успеха).

Основой **конкурентной борьбы** является стремление реализовать больше продукции, чем соперники, или захватить значительный сегмент рынка, вытеснив конкурентов.

Инструменты конкурентной борьбы:

- Маркетинговые исследования;
- Сегментирование рынка;
- Стимулирование сбыта;
- Регулирование цен;
- Сервисное обслуживание.

Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия:

- **Экономический потенциал** (активы, основной капитал, объем продаж и т.д.);
- **Мощность производства** (возможность расширения, наличие сырьевой базы, уровень автоматизации и т.д.);
- **Потенциал сбыта** (наличие транспортной сети, логистика и т.д.);
- **Научно-исследовательский потенциал** (число занятых в секторе (в процентах) к общей численности занятых);
- **Финансовое положение** (платежеспособность, структура капитала, рентабельность);
- **Репутация, имидж компании;**
- **Наличие системы менеджмента организации** (повышение квалификации, качество управления, профессионализм);
- **Организационная структура.**

Классификация конкурентов на рынке:

- Сектор больше **40%** — лидер;
- От **30%** до **40%** — претендент на лидерство;
- От **10%** до **20%** — последователь;
- Менее **10%** — занявший рыночную нишу.

3. Стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса

Главными причинами, вызывающими **конкуренцию**, следует считать следующие две особенности, характерные для рыночной экономики, в основе которой лежат отношения обмена. Это **свобода выбора для потребителя** (что и у кого приобрести) и **свобода выбора для производителя** (что произвести и кому предложить).

Отсюда становится предельно понятным значение определения «**конкурентоспособность**», ведь, в сущности, это все то, что обеспечивает товару (или торговой марке) сравнительные преимущества относительно подобных товаров (марок) других производителей. Именно наличие таких преимуществ определяет возможные объемы продаж, поскольку любой человек, становясь участником рыночного обмена, стремится получить большее за меньшее.

По форме различают следующие виды конкуренции:

- **Функциональная:** среди товаров, различных по исполнению, но удовлетворяющих определенную потребность (например, туфли, сапоги и кроссовки как средство защитить ноги);
- **Видовая:** среди товаров одной группы, различающихся по каким-либо важным для потребителя параметрам (например, кроссовки для бега, спорта и туризма);
- **Предметная:** среди одинаковых по назначению, но отличающихся качеством изготовления товаров различных производителей (кроссовки «Nike», «Reebok»).

По методам различают следующие виды конкуренции:

- **Ценовая:** товар предлагается по цене ниже, чем у конкурентов. Это привлекательно прежде всего для тех потребителей, которых относят к категории чувствительных к цене. Такая конкуренция может иметь место как скрытая, если на рынок выводится новый товар с лучшими

потребительскими свойствами и при этом мало увеличившейся ценой, и прямая, если просто объявляется о снижении цен;

- **Неценовая:** такая конкуренция обычно имеет место на основе предложения товара лучшего качества либо предоставления более широкого комплекса услуг, сопровождаемого пропорциональным увеличением цен.

Под конкурентоспособностью следует понимать не столько особые свойства конкретного товара, сколько *наличие у предприятия самой способности такие товары производить*.

Иными словами, производитель должен быть конкурентоспособным в области разработки, сокращения сроков освоения производства и выведения на рынок новых товаров, а также иметь преимущества по уровню технологий.

Очевидно, что это требует соответствующей системы управления, определенного уровня квалификации персонала, его заинтересованности в конечных результатах труда и т.п.

Устойчивая конкурентоспособность предприятия, таким образом, — это не результат случайного стечения обстоятельств (что, однако, не исключено), а скорее следствие целенаправленных усилий.

В бизнесе есть только *два способа получения высокой прибыли*:

- Производить продукцию с наименьшими затратами;
- Иметь то, чего нет у других (в современном понимании — инновацию).

В основе успеха или неудачи товара на рынке всегда лежит характерное для него соотношение **цена / качество**.

Цена — это монетарное выражение ценности (полезности), и она играет ключевую роль как своеобразная шкала, по которой потребитель определяет,

соответствует ли получаемое им удовлетворение его материальным затратам.

Цену можно представить в виде следующего соотношения:

$$\text{ЦЕНА} = \frac{\text{КОЛИЧЕСТВО ДЕНЕГ, ОТДАВАЕМОЕ КЛИЕНТОМ}}{\text{КОЛИЧЕСТВО БЛАГ, ОТДАВАЕМОЕ ПРОДАВЦОМ}}$$

Для покупателя **товар** — это набор атрибутов или свойств, которые способны принести удовлетворение, причем не только через базовые функции, присущие товару, но и через воспринимаемую ценность.

Поэтому восприятие цены зависит не только от свойств, но и от позиционирования товара, а также затрат, которые могут возникнуть в процессе его приобретения и последующего потребления.

В рыночной экономике право решения, что покупать и какую цену считать приемлемой, остается исключительно за покупателями. Однако их чувствительность к цене может изменяться в зависимости от ряда факторов.

Покупатель менее чувствителен к цене, если:

- Товар обладает особыми, уникальными, и при этом важными для покупателя свойствами;
- Покупатель не знает о существовании аналогов и товаров-заменителей;
- Цена невелика в сравнении с доходом покупателя;
- Товар используется совместно с ранее приобретенным;
- Нет возможности создать запасы товара впрок.

Достижение конкурентоспособности по цене всегда напрямую связано с наличием у производителя способности производить товар стандартного качества дешевле, чем другие. Это требует от менеджеров предприятия, ориентированного на достижение ценовой конкурентоспособности, наличия ряда *специфических навыков и знаний*, к числу которых можно отнести:

- **Управление затратами:** ориентация менеджеров и персонала на экономию и сокращение затрат;

- **Бюджетирование, контроллинг:** использование жестких систем контроля над затратами;
- **Специализация:** возможность накопления уникального опыта;
- **Эффект масштаба производства;**
- **Технологическое превосходство:** более глубокая переработка сырья, меньшие затраты материалов, энергии, труда на единицу продукции;
- **АВС-анализ:** производство стандартной продукции, удовлетворяющей «базовые» потребности, с обоснованием только тех затрат, которые обеспечивают достижение основных потребительских свойств.

Достижение конкурентоспособности по товару связано с наличием у производителя способности обеспечивать в своем товаре присутствие отличий, значимых для потребителей и выгодно представляющих его на фоне товаров конкурентов. Иными словами, это способность *дифференцировать* свой товар относительно других подобных.

Для достижения конкурентоспособности необходимо снизить самый главный риск в бизнесе — риск востребованности товара только одним способом: пониманием того, **что потребитель считает ценностью для себя.**

Как показали многочисленные опросы в экономически развитых странах, среди многообразия факторов, влияющих на коммерческий успех товара (услуги), на первое место потребителям ставится *качество*, затем *цена* и только потом *кредитная политика, упаковка, реклама*. Приоритет цены более характерен для стран и регионов с очень низким уровнем жизни.

Производителя, желающего стать конкурентоспособным, в первую очередь должно интересовать качество не «формальное», а **воспринимаемое потребителем**. Оно формируется путем **оценки, степени проявления полезности** у того или иного товара. Причем полезности могут и не совпадать с принятыми стандартами.

Чтобы измерить потребительную стоимость, надо понять **систему ценностей покупателя**. К тому же будут иметь значение **актуальность товара и время**. Таким образом, одно и то же изделие может получить разные оценки у различных групп потребителей в зависимости от способа, времени и места его применения. Поэтому обязательной процедурой при определении потребительной стоимости является установление относительной значимости свойств изделия для конкретного потребителя.

Оценка уровня потребительной стоимости товара может осуществляться путем:

- Выделения его ключевых свойств и функций;
- Их ранжирования с точки зрения значимости для потребителя;
- Оценки их соответствия реальным условиям эксплуатации;
- Сравнения уровня достигнутых свойств изделия с уровнем, желательным для потребителя;
- Формирования некоторой интегрированной оценки.

Примечательно, что если свойства изделия не соответствуют реальным условиям его эксплуатации (*потребления*), то оно фактически утрачивает свою потребительную стоимость и тем самым перестает быть полезным для потребителя при любом, даже очень высоком уровне формального» качества.

Производитель, проводя опросы потребителей, должен с их участием выделить набор значимых для них **атрибутов**. При этом нельзя забывать, что в глазах потребителя эти атрибуты обладают неодинаковой значимостью (иными словами, каждый из них может иметь свой «вес»). Ключевой остается простая истина: **всякий товар является мультиатрибутивным**, т.е. обладающим набором многих атрибутов, но немногие при этом являются действительно значимыми.

Сила производителя — в понимании, какие атрибуты «весят» больше, как обеспечить их присутствие в своем товаре и сделать так, чтобы это

присутствие четко ощутил потребитель. Не менее важно и умение при этом уложиться в приемлемый уровень затрат на производство, чтобы суметь «дать» конкурентоспособную цену. Также необходимо постараться убедить потребителя в наличии этих атрибутов у предлагаемого товара.

Существует, однако, **проблема избыточности атрибутов**, когда в действительности они присутствуют в товаре, но различаются слабо и при этом как бы «затеняют» друг друга.

В таком случае целесообразно выделить пар «главных» характеристик, которые независимы друг от друга и наилучшим образом представляют товар. Эта идея позволяет «позиционировать» товар, т.е. представить его относительно других присутствующих на рынке товаров по-иному, в более выгодном свете с точки зрения предпочтений потребителя.

Позиционирование товара — это процесс создания производителем продукта с определенными свойствами и подборки маркетинговых методов для занятия этим продуктом определенного места в сознании потребителя, т.е. того, как покупатели воспринимают положение данного продукта по отношению к подобным продуктам конкурентам.

Наиболее часто особенно привлекательными для рынка становятся товары либо **высокотехнологичные** (Hi-Tech), либо **высокоэмоциональные** (Hi-Touch). Общим у них является обращение к универсальным для «целевых групп» потребителей ценностям:

- Товары «**Hi-Tech**» используют специализированный технический язык, понятный специалистам и знатокам;
- Товары «**Hi-Touch**» апеллируют к позитивным эмоциям и человеческим ценностям: приключение, любовь, игра и т.п.;
- Данные группы могут совмещаться (высококласные автомобили, дорогая звуковая техника и т.п.).

Перечисленные выше группы определяют для производителя, желающего дифференцировать свое предложение, наличие **способности использовать следующие факторы:**

- **«Близость к потребителю»:** производитель хорошо представляет себе систему ценностей потребителя;
- **Репутация, марка:** продукт изначально обладает высокой привлекательностью;
- **Инновационный потенциал:** производитель способен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией на рынке и поведением конкурентов;
- **Технологическое преимущество:** обладание ноу-хау и оборудованием, позволяющими создавать современные, высокотехнологичные и эмоционально привлекательные товары с уникальными свойствами;
- **Управление разработками:** умение быстрее других создавать и выводить на рынок новые товары;
- **Гибкость производства:** возможность быстрой переналадки оборудования и изменения организации труда.

Современная конкуренция — это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценимых людьми вещей.

4. Конкурентные стратегии: виды, разработка и выбор

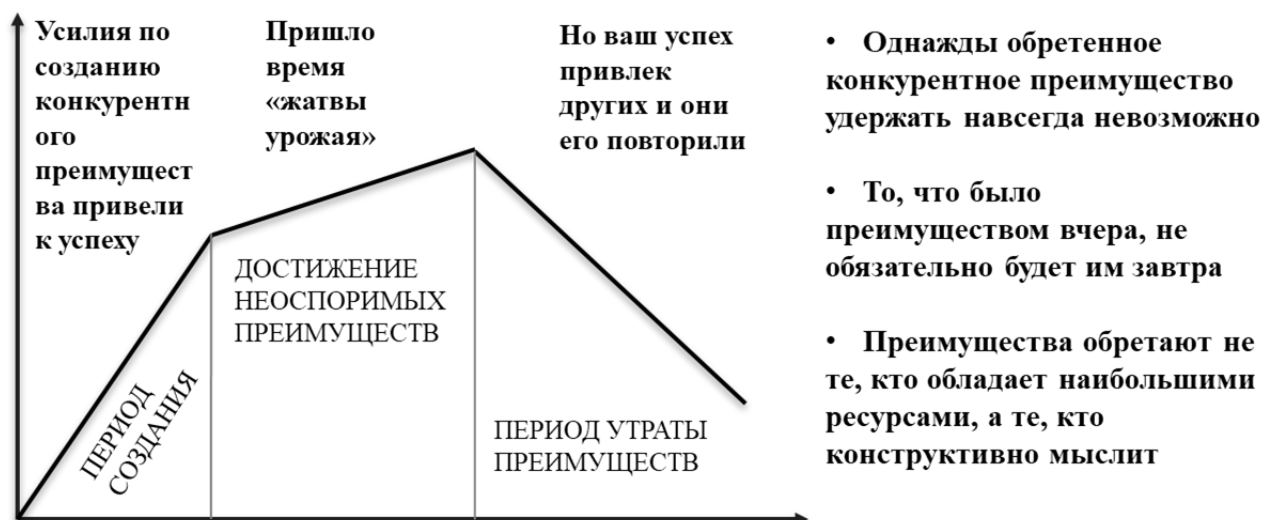
Управление бизнесом — это осознанные и спланированные действия по созданию конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества — это характеристики, свойства, особенности товара или марки, которые создают им определенное превосходство над подобными товарами других производителей.

Эти характеристики могут относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, а также к формам организации производства, сбыта, продаж и т.п.

Конкурентное преимущество всегда относительно, так как выявляется путем сравнения с наиболее сильными конкурентами.

«Жизненный цикл» конкурентных преимуществ:



Конкурентное преимущество называется **«внешним»**, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют **ценность** для покупателя.

Внешнее конкурентное преимущество увеличивает **рыночную силу** фирмы: обладая наилучшим качеством, она может стать как «лидером рынка», так и «основоположником цен».

Конкурентное преимущество является «**внутренним**», если оно основано на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и технологии, т.е. помогает добиться меньшей себестоимости.

Внутреннее конкурентное преимущество означает более высокую рентабельность и устойчивость к падению цен в случае «втягивания» фирмы в ценовую конкуренцию.

Эти два типа конкурентных преимуществ имеют *разное происхождение* и природу.

- В первом случае речь идет о лучшем понимании потребителя и маркетинговых ноу-хау.
- Второй случай — это ноу-хау производственные, технологические и организационные.

Конкурентные стратегии М. Портера:

- **Доминирование по издержкам** означает конкурентоспособность производителя по системе управления технологиями, когда фирма способна получать прибыль при уровне цен, неприемлемом для конкурентов.
- **Дифференциация** предполагает придание товару отличительных свойств и может основываться на марке, дизайне, сервисе, эксклюзивности и т.п. Ключевая задача для любой желающей достичь конкурентоспособности фирмы — создание таких товаров и услуг, которые потребители устойчиво предпочитают товарам конкурентов, а конкуренты не имеют возможности легко их воспроизвести.
- **Концентрация (специализация)** означает преимущественную ориентацию на определенные, небольшие сегменты («ниши») рынка с тем, чтобы удовлетворить их потребности лучше, чем это удастся конкурентам.

Особенности конкурентных стратегий М. Портера:



Стратегия доминирования по издержкам предполагает высокую техническую компетентность специалистов, стабильные инвестиции в совершенствование и развитие производства, жесткий контроль над закупками и сбытом, простые в изготовлении, стандартные товары. Основную роль играет производство.

Стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие преимуществ в области маркетинга. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка и быстро создавать товары с учетом изменений в потребностях и предпочтениях покупателей. При этом ключевым фактором считается *способность* всех подразделений фирмы к *координации* действий и *гибкая* система управления.

Стратегия концентрации (специализации) предполагает те же особенности, что и стратегия дифференциации, но применительно к одному конкретному сегменту рынка.

Совершенно очевидно, что каждая из названных стратегий требует и *своего* подхода к управлению бизнесом. Достижение фирмой

конкурентоспособности, таким образом, в большой степени зависит от того, какую линию поведения относительно конкурентов она выберет для себя.

Конкурентные стратегии Ф. Котлера:

- «**Лидер рынка**» занимает ведущие позиции, естественным для него является стремление к расширению продаж. Также придерживается оборонительной стратегии, создавая другим «барьеры».
- «**Бросающий вызов**» стремится сам занять место лидера. Он может организовать фронтальную атаку (кто сильнее) или фланговую атаку (удар по слабым местам), обычно через преимущество по ценам.
- «**Следующий за лидером**» видит преимущество в «мирном сосуществовании» с лидером. Он работает в тех сегментах, где может лучше использовать свои возможности и преимущества «малого бизнеса».
- «**Специалист**» стремится стать «самой крупной рыбой в малой речке» и связывает свое будущее со стратегией специализации.

«Фокусирование» на клиенте:



Предприятия, ориентированные на клиента, имеют следующие особенности:

- Умение отслеживать рыночную ситуацию и видеть тенденции ее изменения;
- Способность прогнозировать направление и интенсивность этих изменений;
- Способность отслеживать и упреждать действия конкурентов;
- Умение вырабатывать и осуществлять целенаправленные действия по сохранению и улучшению рыночных позиций и созданию конкурентных преимуществ;
- Способность к быстрой реакции на изменения, для чего необходима гибкая система управления и ее восприимчивость к нововведениям;
- Умение мотивировать персонал в направлении достижения высокой степени удовлетворенности клиентов;
- Умение создавать систему «рыночных» отношений внутри организации, между ее подразделениями, которые являются клиентами друг для друга;
- Способность упрощать организационную структуру;
- Способность контролировать структуру своих затрат и иметь систему управления издержками.

Клиентоориентированность — это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

В рамках клиентоориентированности умение слушать клиента (вникнуть, понять) — задача **маркетинга**, а умение нравиться клиенту (обслужить, угодить) — задача **менеджмента**.

Бенчмаркинг — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью

улучшения собственной работы, а также получения конкурентных преимуществ.

Ценность бенчмаркинга состоит не только в том, что отпадает необходимость изобретать существующий товар. Изучая достижения и ошибки других, можно создать то же самое, только более эффективно именно для вашего бизнеса.

Бенчмаркинг может найти полезное применение во всех сферах деятельности предприятия: в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.п.

Основные этапы процесса бенчмаркинга:

- Определение функций и процессов, требующих улучшения в вашей компании;
- Определение наилучших компаний;
- Измерение показателей вашей компании;
- Измерение показателей других компаний;
- Использование полученной информации для улучшения показателей вашей компании.

Структурные характеристики бенчмаркинга:

Параметр	Структурные характеристики			
Объект	Продукты	Услуги	Процессы	Технологии
Целевые функции	Удовлетворенность клиентов	Качество	Время	Затраты
Пример для сравнения	Другие подразделения своего предприятия	Конкуренты	Предприятия отрасли	Предприятия других отраслей
Источники	Обмен с предприятием, выбранным для сравнения	Опрос клиентов, поставщиков	Семинары, ярмарки, бизнес-отчеты	Осмотр предприятия, справочная информация

5. Конкурентоспособность на базе нематериальных активов

Что наиболее явно отличает конкурентоспособную компанию от прочих «игроков» рынка? Считается, что компания-лидер обычно имеет объемы продаж *как минимум вдвое больше*, чем компания, следующая за лидером.

Наряду с общей привлекательностью рынка и наибольшей долей рынка по сравнению с конкурентами, инвестору важно также быть уверенным в достаточной квалификации менеджеров, которая позволила бы им удерживать лидерские позиции.

«Следующим за лидером» будет уже труднее, ведь им придется доказывать свою способности не только удерживать, но и улучшать свои позиции на рынке. Эта способность проявляется в том, могут ли они.

Такие отличительные свойства, создающие конкурентные преимущества, обычно принято связывать с понятием «**нематериальные активы**». Их далеко не всегда можно измерить и оценить в деньгах, но их наличие при всем этом крайне важно для инвесторов.

Нематериальный актив — это имущество, у которого нет физической формы, но оно имеет определенную стоимость, приносит владельцу доход и его существование подтверждается документально (например, патенты на изобретения, произведения науки и искусства, технологические секреты, бренд и деловая репутация предприятия).

Необходимость создания, развития и «предъявления» на рынке нематериальных активов породило так называемую «**ресурсную теорию фирмы**», смысл которой состоит в том, что менеджеры должны уметь так использовать свои ресурсы, чтобы максимизировать нематериальные активы компании.

В современной экономике, основанной на знаниях, одним из самых надежных источников достижения конкурентоспособности является

эффективное использование и развитие нематериальных активов, в частности таких, как:

- «Глубинное» понимание потребностей своих клиентов и готовность удовлетворить их наилучшим возможным образом;
- Уникальные компетенции, важные для удовлетворения потребностей клиентов, проявляющиеся как навыки и знания работников;
- Развитые информационные технологии, посредством которых создаются устойчивые связи как между сотрудниками организации, так и между предприятием и его потребителями и поставщиками;
- Внутриорганизационный климат, стимулирующий деловую активность;
- Системы управления, поддерживающие нововведения;
- Готовность работников всех уровней управления к совместному решению проблем.

Основная часть рыночной стоимости наиболее известных компаний приходится именно на нематериальные активы. Материальные активы, как правило, составляют всего лишь от 5 до 12% общей стоимости имущества лидеров рынка.

Структура нематериальных активов:

- **Технологические активы.**
Собственная технология в форме патентов, авторских прав и производственных секторов (специальные ноу-хау).
- **Стратегические активы.**
Естественная монополия, лицензии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию.
- **Репутационные активы.**
Название компании, ее торговые марки (репутация в области товаров, услуг, отношений с потребителями, поставщиками, государством и обществом).

- **Человеческие ресурсы.**

Умения, навыки и способности сотрудников фирмы к адаптации.

- **Организация и культура.**

Ценности и принятые в фирме социальные нормы, способствующие формированию лояльности сотрудников.

Источники развития нематериальных активов:

- **Стратегические активы.**

Источниками таких активов является прежде всего наличие у компании «устремленности в будущее» и амбициозных (в хорошем смысле) рыночных целей. Выявление возможностей и умение их использовать служат основой улучшения рыночных позиций для любого бизнеса.

- **Материальные активы.**

Наличие или отсутствие материальных активов само по себе определенно влияет на деятельности компании. С точки зрения формирования нематериальных активов, стоит понимать, насколько они соответствуют стратегическим устремлениям компании и не станут ли со временем «ограничителями» ее развития или просто ненужным балластом.

- **Технологии как активы.**

Способность «в эпоху перемен» создавать или приобретать нужные технологии, решительно отказываться от устаревшего и быстро меняться, является убедительным, хотя и косвенным, параметром, определяющим инвестиционную привлекательность фирмы.

- **Репутация как активы.**

Японцы говорят, что существует только одна возможность произвести хорошее первое впечатление и второй не будет никогда. Поэтому хорошая репутация — это всегда конкурентоспособная позиция в переговорах.

- **Человеческие ресурсы.**

На самом деле ни одна организация не сможет сделать больше того, на что способны люди, в нее входящие. Можно при желании увидеть две противоречивые тенденции — с одной стороны, возникают и «отмирают» целые отрасли, людям приходится менять род занятий не один раз в жизни, чего не было ранее. С другой стороны, неуклонно возрастает значение знаний и способности к их созданию и аккумулированию. Выражение «управление персоналом» в конкурентной среде надо понимать однозначно — это управление созданием и развитием «ключевых компетенций».

- **Организация и культура.**

Культура организации — это существующие в ней принципы выработки и исполнения управленческих решений, а также система ценностей, на которой они основываются. Культура организации может быть как функциональной («работающей» на достижение ее целей), так и дисфункциональной.

Характеристика репутационных активов:

- Наиболее ценный стратегический актив организации (с точки зрения маркетинга) — ее имидж и репутация, которые она имеет в глазах различных групп заинтересованных лиц.
- Общеизвестный факт, что люди могут дискомфортно себя чувствовать в тех магазинах, которые, на их взгляд, не соответствуют имеющемуся у них представлению об их общественном статусе. Значит, у людей может создаваться и подобный имидж организации.
- Имидж фирмы возникает в сознании людей, а не является постоянно присущим качеством. Более того, поскольку люди могут обладать различной информацией относительно чего-либо, то и имидж этого может быть разнообразным.

- Наиболее распространенная ошибка, которую совершают менеджеры — смена символов организации, определяющих ее узнаваемость, в надежде, что это автоматически улучшит имидж и репутацию, которые она имеет у людей.

Практическая ценность хорошей репутации фирмы:

- Придает дополнительную психологическую ценность вашим продуктам и услугам (например, когда трудно оценить качество услуги).
- Помогает сократить риск, на который сознательно идут потребители при покупке товаров и услуг.
- Помогает потребителям осуществить выбор между функционально похожими в их сознании товарами и услугами.
- Увеличивает удовлетворение, которые сотрудники фирмы получают от работы.
- Помогает привлечь в компанию наиболее квалифицированных сотрудников.
- Увеличивает эффективности рекламы и продаж.
- Способствует поддержанию популярности новых товаров.
- Действует как предупреждающий сигнал для конкурентов (например, компания известна своей жесткостью и быстротой реакции на их действия).
- Открывает доступ к получению наиболее высококачественных профессиональных услуг.
- Оставляет шанс повторной попытки после кризиса.
- Помогает собирать средства на фондовом рынке.
- Увеличивает отдачу торговых операций, облегчая доступ к сети товародвижения.
- Облегчает процесс переговоров и заключения соглашений с потенциальными партнерами.

Угрозы, возникающие под воздействием плохой репутации фирмы:

- На рынке ценных бумаг акции компании недооцениваются;
- Средства массовой информации относятся к фирме предвзято;
- Потребители относятся с подозрением к качеству товаров и услуг;
- Работники подвергаются негативному влиянию сложившейся репутации компании.

Позиционирование компании — это утверждение ее рыночных целей, т.е. того, чем будет конкурировать компания, и отличительного преимущества, или того, как она будет конкурировать.

Когда компания ***определяет свое место на рынке***, ей необходимо ответить на следующие ***вопросы***:

- Для кого она работает (целевая корпоративная аудитория)?
- Чем занимается компания (работает в такой-то отрасли или призвана удовлетворить определенные потребности)?
- Что предлагает (какие преимущества)?

При позиционировании компании необходимо учитывать следующие **факторы**:

- Потребностей целевой аудитории;
- Преимуществ уникального товара;
- Четких ориентиров на стратегическое продвижение;
- Оптимальных маркетинговых инструментов.

При разработке стратегии поиска своей позиции стоит учитывать:

- **Долгосрочность** (получение или удержание определенной позиции на рынке требует времени);
- **Защищенность** (грамотно осуществленное позиционирование базируется на сильных конкурентных преимуществах, что

обеспечивает устойчивость к рыночным изменениям и приспособленность к дальнейшему развитию);

- **Необходимость влияния на сознание клиента** (упрощенно позиционирование является впечатлением покупателя о товаре или услуге, в основе которого обычно находится комбинация реальных характеристик продукта);
- **Выгодность для потребителя** (стратегическое планирование по получению нужной позиции на рынке основывается на преимуществах товара, очевидных для целевой аудитории);
- **Важность учета потребностей всех значимых категорий клиентов** (для эффективного продвижения торговой марки нужно учитывать то, что разные покупатели выделяют разные достоинства продукции);
- **Относительность** (рыночное позиционирование осуществляется с ориентацией на конкурентов, поэтому следует соотносить достоинства своей продукции с преимуществами товаров конкурирующей компании).

Чтобы обеспечить активное продвижение товара и создать хороший имидж, компании нужно соблюдать следующие **правила**:

- Знать своих покупателей;
- Создавать интересные целевой аудитории выгоды;
- Основываться на реальных преимуществах;
- Обеспечивать эффективную коммуникацию с потребителем.

Ценность нематериальных активов во многом зависит от выбранной стратегии. Они не могут быть оценены отдельно от организационных процессов, которые преобразуют их в финансовые результаты.

Нематериальные активы достаточно редко имеют свою собственную ценность. Зачастую они должны быть взаимоувязаны с другими активами, чтобы можно было бы получить некую стоимостную оценку. Даже ценность

того же бренда можно рассматривать лишь с учетом динамики его продаж, доли рынка и узнаваемости у потребителей.

Управление созданием новых товаров:

- Политика фирмы в области ассортимента производимых и предлагаемых ею товаров — один из ключевых вопросов управления конкурентоспособностью.
- В условиях усиления тенденций роста нестабильности внешней среды и сокращения жизненного цикла товаров фирме приходится чаще обновлять свой ассортимент. При этом выражение «новый товар» применяется чрезвычайно широко. Его относят как к небольшим усовершенствованиям уже известных товаров, так и к принципиально новым изделиям, предоставляющим ранее неизвестные возможности и фактически создающие новые рынки.
- Иногда элементом новизны является оригинальная концепция товара как ранее неизвестная совокупность известных объектов, способная удовлетворять имеющиеся или предполагаемые в будущем потребности.

Для выбора из типовых стратегий, наиболее подходящую при определенных рыночных условиях, применяют **матрицу И. Ансоффа**:

Существующий рынок	Товар	
	Существующий	Новый
	<p>Стратегия: расширение рынка</p> <p>Цель: увеличение объемов продаж за счёт «перехвата» клиентов</p> <p>Средства: активное продвижение, снижение цены.</p> <p>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</p>	<p>Стратегия: модификация или обновление товаров и услуг</p> <p>Цель: расширение клиентской базы</p> <p>Средства: знание потребностей, анализ рынка, пробные продажи, новые поставщики сырья</p> <p>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</p>

Новый рынок	Товар	
	Существующий	Новый
	Стратегия: освоение новых сегментов рынка Цель: привлечение новых клиентов Средства: новые торговые филиалы, новые точки продаж. Предпринимательство на уровне продвижения продукта	Стратегия: создание принципиально нового товара Цель: формирование нового рынка Средства: создание сети сбыта Предпринимательство на уровне продвижения продукта

На этой основе различают товары **рыночной новизны** и **новые для фирмы**.

Это могут быть:

- **Обновленные товары:** физические характеристики изменяются, в то время как воспринимаемые остаются прежними;
- **Товары с новым позиционированием:** изменяются только воспринимаемые характеристики, поэтому потребитель считает их новыми;
- **Оригинальные товары:** их воспринимаемые и физические характеристики являются новыми для потребителя.

Усилия в области **фундаментальных исследований**, являясь более рискованными коммерчески, могут привести к технологическому прорыву и переделу рынка. Возможны следующие **варианты**:

- **Рынок и технологии известны** — риск минимален;
- **Новый рынок для известной технологии** — риск носит коммерческий характер и зависит только от маркетинговых усилий фирмы;
- **Известный рынок для новой технологии** — риск исключительно технический и зависит от уровня технологического развития фирмы;
- **Новый рынок и новая технология** — риск максимален.

Процесс создания и вывода на рынок нового товара:

- Оценка портфеля рынка / товаров (анализ ассортимента);
- Формулирование стратегических целей в области создания новых продуктов;
- Генерирование идей (отбор и оценка);
- Формулирование концепции товара;
- Экономический анализ;
- Разработка;
- Проверка и пробные продажи;
- Коммерциализация.

В рамках **управления развитием технологий** иногда возникает ситуация выбора — менять технологию, чтобы сохранить традиционный круг потребителей, либо стремясь сохранить привычные технологии и избегая крупных капиталовложений, рисковать уже основными рынками.

Привлечь одного нового клиента стоит примерно в 5-10 раз дороже, чем удержать одного старого. Поэтому более предпочтительным является маневр технологическими ресурсами для сохранения своего присутствия на «освоенных» рынках.

Определяя варианты реакции на происходящие технологические изменения, предприятие может выбрать различные варианты стратегии, вроде *«присутствия на всех фронтах»*, поиска *«ниш»* либо *«следования за лидером»*.

Истинная ценность технологии определяется не тем, сколько готов заплатить за нее покупатель, а тем, в какой мере она определяет рыночные позиции. Продажа технологий нежелательна, кроме тех случаев, когда они не имеют стратегического значения.

Компания может **стимулировать «внутреннюю» потребность в нововведениях** через следующие действия:

- **Выбирать самых требовательных клиентов, имеющих самые высокие запросы.** Ориентация на клиентов с самыми высокими запросами стимулирует новаторство, чтобы достичь необходимых свойств и уровня обслуживания.
- **Установить внутренние стандарты, более строгие, чем внешние.** Высокие стандарты на самом деле — это не препятствия, а стимулы для совершенствования продукции и производственных процессов.
- **Пользоваться услугами самых передовых и известных поставщиков.** Поставщики, обладающие конкурентными преимуществами, будут «подталкивать» фирму к совершенствованию и могут посодействовать в этом.
- **Относиться к персоналу фирмы как к постоянным работникам.** Когда к работникам относятся как к постоянным, то результативность обучения, переподготовки, планирования карьеры существенно возрастает, растет и отдача от самих работников, что позволяет поддерживать конкурентные преимущества.

Основой нематериальных активов во многих отраслях является **«марочный капитал»**: чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, генерируемых благодаря торговым маркам компании.

«Марочный капитал» возникает из убежденности потребителей в ценности торговой марки.

Успешные марки пользуются доверием потребителей, содействуют уменьшению воспринимаемых рисков, упрощению процесса выбора и экономии времени.

Марки **способствуют ускорению денежных потоков компании**, поскольку:

- Выше скорость реакции потребителей на маркетинговые усилия компании;
- Облегчен доступ к лучшим каналам распределения;

- Для марок, которым принадлежит не менее 40% рынка, средняя норма возврата инвестиций в три раза превышает аналогичный показатель товаров, занимающих порядка 10% рынка;
- И американские, и британские исследования подтверждают, что рентабельность продаж лидирующей в категории марки составляет в среднем около 18%, в то время как для марки номер два — около 3%. Остальные марки просто убыточны.

Затраты на создание марки являются прибыльными инвестициями в материальные активы, поскольку:

- Инвесторы выше оценивают долгосрочную способность компании к генерированию денежных потоков;
- Потребители положительно реагируют на линейные и марочные расширения;
- Потребители рекомендуют марку другим (становятся приверженцами);
- При наличии сильной торговой марки компания становится менее уязвимой для атак конкурентов (т.е. налицо обладание высоким «барьером входа» для конкурентов);
- Марка выступает как символ стабильности деятельности компании;
- Нет необходимости рисковать крупными инвестициями для привлечения клиентуры.

Успешный имидж торговой марки определяется единством трех элементов:

- **Качественный товар** (хороший, с точки зрения потребителя);
- **Четкая идентичность** (узнаваемость, запоминаемость названия);
- **Добавленная ценность** (положительное отличие или предпочтительность по отношению к товарам-конкурентам).

В центре внимания управления торговыми марками — **создание у покупателя ощущения «добавленной ценности»** в предложении компании, владеющей маркой.

Имидж марки — это существующее восприятие бренда компании потребителями рынка.

Восприятие выражается в конкретных образах, ассоциациях, которые могут быть связаны с функциональными характеристиками товара, а могут передавать только эмоции и носить абстрактный характер.

Торговые марки и имидж, которыми они обладают, **могут делиться на три группы:**

- **Марка-атрибут.**

Обладает имиджем, внушающим уверенность в функциональных свойствах продукта.

- **Марка-устремление.**

Несет в себе информацию не столько о продукте, сколько о желаемом потребителем стиле жизни и общественном статусе.

- **Марка-опыт.**

Концентрирует в себе ассоциации и эмоции, стоит выше устремлений и связана скорее с общей философией потребителя.

В основе любого бренда лежит **актуальная бизнес-идея** или **уникальное предложение**. Именно те бренды, которые обладают высокой эмоциональностью или уникальностью, показывают и большую прибыльность.

Репозиционирование марки:

- **Реальное позиционирование.**

Модернизация марки путем повышения ее качества или использования новых технологий.

- **Дополнение марки.**

Повышение ценности марки за счет предложения дополнительных товаров или услуг.

- **Психологическое репозиционирование.**

Изменение мнения покупателя о качественных свойствах продукта, статусе марки или стоящей за ней философии.

- **«Забытые» ценности.**

Попытка предложить потребителям совершенно новые критерии выбора, которые ранее в расчет не принимались.

- **Изменение предпочтений.**

Иногда можно поменять «в нужном направлении» предпочтения потребителя, на основе которых они ранее выбирали товары конкурентов.

- **Конкурентное депозиционирование.**

Возможно, если законодательство конкурентной страны позволяет приводить сравнения не в пользу конкурентов.

Реанимация марки используется в том случае, когда сама марка потенциально сильна, но ее рынок недостаточно привлекателен.

Подразумевает следующие действия:

- Поиск новых рынков;
- Выход на новые сегменты рынка;
- Поиск новых сфер применения;
- Повышение интенсивности потребления.

Элиминирование марки возникает в том случае, когда слияние и поглощения могут привести к тому, что новая компания приобретает «перекрывающиеся» марки.

Она может выбрать один из трех вариантов **консолидации марки**:

- **Постепенное свертывание марки.**

Новая марка постепенно заменяет старую.

- **Быстрая ликвидация.**

Если поддержка старой марки обходится неоправданно дорого.

- **Кобрендинг.**

Прежние названия сохраняются, пока потребители не привыкнут к новому.

Обычно выделяют **шесть стратегий развития торговых марок:**

- **Марки товаров.**

Каждый из продуктов получает уникальное имя и особую стратегию позиционирования.

- **Марки товарных линий.**

Широкий набор продуктов, ограниченный определенной сферой компетенций.

- **Марки источника.**

Состоят из названий производителя и категорий продукта.

- **Марки подписи.**

Указывают на связь между корпоративным названием и маркой продукта.

- **Зонтичные марки.**

Могут прикрывать марки товаров, ориентированных на совершенно различные рынки.

Подходы к оценке марки:

- **Затратный метод.**

Марку оценивают в соответствии с затратами на ее создание.

- **Рыночная оценка.**

Марка оценивается на основе сопоставления данных о продажах подобных марок или компаний.

- **Метод «роялти».**

Предполагает оценку суммы, которую компания должна была заплатить третьей стороне, если бы не владела своей маркой, а приобрела права на ее использование.

- **Экономический метод.**

Оценивается чистый вклад марки в бизнес, при этом исторические доходы марки умножаются на типовой коэффициент.

- **Метод дисконтирования денежных потоков.**

Предполагает исчисление доходов, которые приносят акционерам компании ее торговые марки.

Последовательность шагов по созданию эффективного бренда:

- Бренд как идея, основанная на персонификации товара и построения новой системы взаимоотношений;
- Глубокое знание потребителя;
- Отличительные свойства (уникальность бренда);
- Бренд должен вызывать к эмоциям и чувствам потребителя;
- Бренд должен что-либо символизировать собой;
- Бренд должен отражать лучшие человеческие качества;
- Превышение ожиданий потребителя;
- Поддержка со стороны топ-менеджмента;
- Постоянное совершенствование товаров, услуг и отношений с клиентами.

6. Стратегия компании в кризисной ситуации

Мировая статистика говорит о том, что **основными причинами банкротств** являлись следующие факторы:

- Форс-мажорные обстоятельства — **2%**;
- Невыполнение обязательств, обман и т.п. — **6%**;
- Недостаток опыта в производстве данной продукции — **9%**;
- Недостаток управленческого опыта у руководителей и владельцев предприятий — **18%**;
- Несоответствие управления требованиям, выдвигаемым внешней средой — **45%**;
- Недостаточный профессионализм лиц, принимающих решения — **20%**.

Первоочередная цель проведения **санации бизнеса** — обеспечение финансового равновесия (устойчивости) делового предприятия.

Основные этапы проведения процесса санации бизнеса:

- Формирование системы точного контроля доходов и расходов;
- Определение детализированной политики расходов и доходов (иначе говоря, «системы приоритетов»);
- Разработка стратегической среднесрочной концепции «переориентации на рынок».

Правила проведения успешной санации:

- **В области принципов финансирования:**
 - Все расходы и затраты должны быть четко просматриваемы и контролируемы;
 - Необходимо отслеживание («мониторинг») и оперативное сравнение соотношения выставленных денежных требований к клиентам и задолженности кредиторам;

- Первоочередное внимание должно уделяться банковским задолженностям, а также достижению возможностей для стабильного погашения кредиторской задолженности;
 - Целесообразны попытки поиска возможностей инвестирования путем лизинга;
 - Необходимо использовать все возможности для улучшения ликвидности.
- **В области снижения расходов:**
 - Проведение анализа структуры расходов;
 - Сравнение структуры расходов на материалы, персонал, технику с отраслевыми показателями;
 - Анализ удельных расходов на единицу продукции;
 - Анализ путей сокращения расходов с точки зрения возможности отказа от низкодходных групп продуктов, не очень необходимых производству подразделений, изменения места расположения филиалов;
 - Выявление возможности сокращения расходов на сырье и материалы (путем замены их на более дешевые, если это не приведет к ухудшению основных потребительских свойств производимой продукции);
 - Сокращение расходов на персонал путем частичного сокращения или предоставления неоплачиваемых отпусков;
 - Уменьшение других непроизводительных расходов.
 - **В области выявления возможностей для ускорения оборота:**
 - Сокращение продолжительности «коммерческого цикла»;
 - Продажа излишних запасов сырья и материалов;
 - Предварительная проверка сроков платежей;
 - Развитие ассортимента товаров и услуг;
 - Активизация продвижения товаров на рынок.

- **В области формирования перспективных стратегий:**
 - Определение важнейших комбинации (продукты / рынки / ресурсы / рентабельность);
 - Отказ от ненужных сфер и видов деятельности;
 - Уменьшение «глубины переработки» (за счет расширения кооперации);
 - Инвестиции только для рационализации и стимулирования продаж;
 - Постановка финансового плана «во главу угла»;
 - Определение, может ли фирма выжить сама или только в сотрудничестве с другими;
 - Формирование двух-трехгодичного плана для развития продукции, сокращения расходов, увеличения оборота.
- **В области введения контроллинга:**
 - Понимание того, что все шаги в процессе разработки и реализации стратегии потребуют применения инструментов контроллинга;
 - Определение первоочередных целей с точки зрения производства и сбыта (доля рынка, портфель клиентов, расчет доходности);
 - Проведение сравнения план / факт и анализа отклонений;
 - Необходимая коррекция действий менеджеров.
- **В области укрепления организации:**
 - Разработка новой организационной концепции (как сделать организацию «ориентированной» на рынок и клиента, с более плоской и гибкой организационной структурой);
 - Отказ в процессе разработки новой организационной концепции от неэффективных структур с большим количеством бесполезных отделов, сложными процедурами согласования и возможностями для сокрытия информации;
 - Объединение отделов в «процессные команды»;
 - Внедрение современных методов проектного менеджмента;

- Сокращение ассортимента производимой продукции и услуг за счет наименее выгодных позиций.

В подобной ситуации *возможное поведение производителя* сводится к следующим действиям:

- **Модификация рынка** — поиск новых потребителей и новых сегментов рынка, стимулирование более интенсивного потребления товара, более выгодное его перепозиционирование на традиционных рынках;
- **Модернизация товара:**
 - *Стратегия улучшения качества* — совершенствование основных функциональных характеристик товара путем рационализации производства;
 - *Стратегия улучшения свойств* — придание товару новых полезных свойств (универсальность, безопасность, удобство, экономичность и т.п.), которые можно реализовать относительно быстро и без особых затрат;
 - *Стратегия улучшения внешнего оформления* — изменение расфасовки, повышение привлекательности упаковки, улучшение дизайна («косметические» мероприятия).
- **Модернизация комплекса маркетинга** — снижение цен, если это позволит ускорить оборачиваемость. Более действенная (желательно еще и более дешевая) рекламная кампания.

Маркетологи любят говорить: «Если у вас нет хорошего товара, у вас нет ничего». Иными словами, *если в ассортименте продукции предприятия нет ничего ценного для потребителя, никакая санация ему уже не поможет*. Тут задача переходит в другую плоскость: как вывести хоть какие-то активы и направить их в новый, более перспективный бизнес.

Основные опасности, которые могут «поджидать» предприятие в плане определения ассортиментной политики в условиях кризиса, чаще всего лежат в следующих плоскостях:

- Слишком широкий ассортимент;
- Решение сохранять комплексность ассортимента в ущерб коммерческим результатам;
- Чрезмерная централизация принятия маркетинговых решений;
- Слишком продолжительный процесс «создания ценности».

Сам факт необходимости выживания предприятия требует **приоритета ликвидности** перед рентабельностью и оборотом (по крайней мере, на период выхода из «предбанкротного» состояния).

Для повышения доходности необходима **оценка и стабилизация позиций компании** в наиболее доходных сферах деятельности, выявление новых стратегических возможностей, реализация жизнеспособных концепций сбыта, проведение специальных акций по выходу на новый рынок.

С точки зрения расходов необходимо **усилить внимание на следующие аспекты**:

- Сокращение излишнего персонала;
- Сокращение расходов на энергоресурсы;
- Оптимизация технологических процессов;
- Устранение сфер деятельности, ненужных производству;
- Концентрация производства в месте расположения потребителей.

Все сказанное выше, по крайней мере, означает, что оздоровление предприятия — задача не только экономическая и организационная. Как минимум наполовину это задача маркетинговая.

7. Принципы и методы стратегического менеджмента

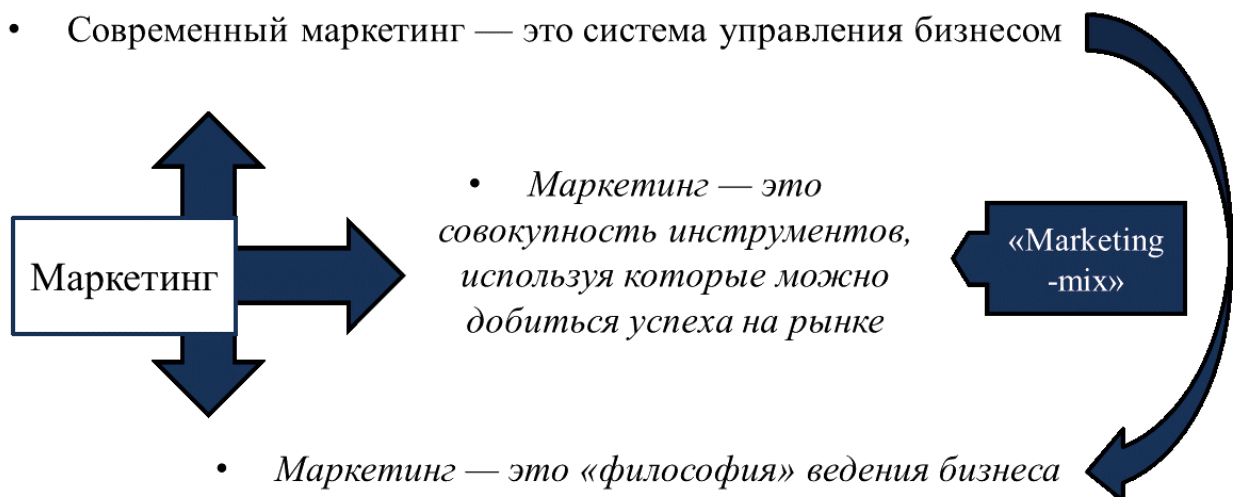
Стратегический менеджмент имеет свои закономерности, которые следует учитывать при разработке стратегии развития компании.

Управленческая подсистема стратегического менеджмента состоит из следующих компонентов:

- Стратегический маркетинг;
- Тактический (операционный) маркетинг;
- Разработка стратегических планов;
- Управление реализацией стратегических планов фирмы.

Система маркетинга в стратегическом менеджменте:

- Современный маркетинг — это система управления бизнесом



Стратегический маркетинг — это система действий для фирмы в целом, направленных на достижение долгосрочных рыночных целей. Является основным компонентом стратегического менеджмента.

Тактический (операционный) маркетинг — определяет действия компании относительно конкретных сегментов рынка и продуктовых линий. Является «рамкой» для принятия оперативных управленческих решений.

Стратегическое маркетинговое планирование приходит первым, когда вы создаете свой маркетинговый план. Он касается направления роста бизнеса в отношении вашей конкуренции и имиджа, необходимого для продвижения

рыночной позиции. Затем идет *тактическое маркетинговое планирование*, которое состоит в планировании реальных действий, которые улучшат ваше конкурентное положение.

Концепция классического маркетинга предполагает, что вся деятельность предприятия должна иметь главной целью удовлетворение потребностей клиентов, поскольку это наилучший путь достижения его собственных целей.

Причины, подтверждающие необходимость планирования:

- **Планирование способствует преуспеванию предприятия.**

План помогает выявить опасности и оценить реальные возможности предприятия.

- **Планирование предполагает целенаправленность.**

План помогает принимать решения на перспективу, координировать текущие действия.

- **Планирование помогает менеджерам справиться с неопределенностью окружающей среды.**

При помощи планирования менеджер может как минимум подготовиться к различным вариантам развития событий.

- **Планирование способствует выполнению прочих административных функций.**

Если цели определены, то становится возможным построить соответствующую систему взаимодействия между подразделениями предприятия.

На первый план в **стратегическом анализе** выдвигается необходимость анализа ключевых компетенций, чтобы определить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого приведет к появлению устойчивого конкурентного преимущества.

Именно задача поиска основы такого конкурентного преимущества определила возрождение интереса бизнес-организаций к освоению методов **стратегического управления**.

Ключевая компетенция — это отличительная особенность, свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, наличие которых позволяет производить товары качеством выше среднего и использовать свои ресурсы более эффективно.

Принято считать, что ключевой компетенцией реально обладают только те предприятия, чьи производственные и финансовые результаты достигают уровня *выше среднего*.

Особенности ключевых компетенций:

- Добавление значительной потребительной стоимости (полезности) конечному продукту;
- Потенциальный доступ к разным рынкам;
- Большие затраты для копирования конкурентами;
- Высокая сложность;
- «Недвижимость» (их трудно идентифицировать);
- Возможность использования только в рамках определенной бизнес-системы;
- Отсутствие износа;
- Незаменяемость (не может быть заменена другой компетенцией).

Источники ключевой компетенции:

- Структура;
- Репутация;
- Инновации;
- Стратегические активы.

Выбор ключевой компетенции — сложный процесс, содержащий рассмотрение многих аспектов в комплексе.

Прежде всего фирма должна *проанализировать взаимодействие основных конкурентных сил* в своей отрасли: конкурентов и потенциальных участников рынка, покупателей, поставщиков, производителей товаров-субститутов.

В рамках выбора ключевой компетенции компания должна рассматривать себя как «*цепочку создания ценностей*» для потребителя и на этой основе стараться дифференцироваться от других «игроков» рынка.

Процесс дифференцирования компании осуществляется в три этапа:

- Находится некая идея, отличающая компанию от конкурентов;
- Данная концепция должна быть подтверждена делом, т.е. все обещания должны соответствовать реальному положению;
- Создается программа коммуникаций по донесению информации о данных отличиях до актуальных и потенциальных покупателей.

Стоит отметить, что при формировании ключевой компетенции также необходимо учитывать и *ряд других факторов*. В настоящее время многие предприятия столкнулись с проблемой неспособности адаптироваться к быстрым темпам развития НТП и постоянно изменяющимся рыночным условиям.

В связи с этим важным слагаемым успеха деятельности фирмы является *четко организованный инновационный менеджмент и стратегический менеджмент*.

8. Принятие стратегических решений в корпорации

Любая бизнес-организация осуществляет свою деятельность в условиях **активного взаимодействия с внешней средой**. Оттуда организация получает необходимые ей ресурсы (материальные, интеллектуальные, трудовые и т. п.) в обмен на результаты своей деятельности.

Во внешней среде находятся потребители товаров и услуг. Если они нуждаются в продукции организации и готовы приобретать и оплачивать ее, то в результате участия в обменных процессах у организации появляется возможность получать необходимые ей ресурсы и поддерживать свое функционирование и развитие.

Исходя из этого понимания, мы можем выделить как минимум две группы, имеющие возможности для *оказания влияния на организацию*:

- Потребители продукта;
- Поставщики ресурсов.

К поставщикам ресурсов в принципе можно отнести и инвесторов — владельцев временно свободных денежных средств, заинтересованных в их выгодном вложении (размещении). Кроме того, во внешней среде существуют свои «правила игры», которые формируются, с одной стороны, *обществом* (его культурными нормами и традициями), а с другой стороны — *органами власти*, которые могут принимать законы и издавать нормативные документы, регламентирующие отношения в социуме. Действия органов власти во многом определяют не только экономическую ситуацию, но и могут прямо или косвенно влиять на поведение потребителей.

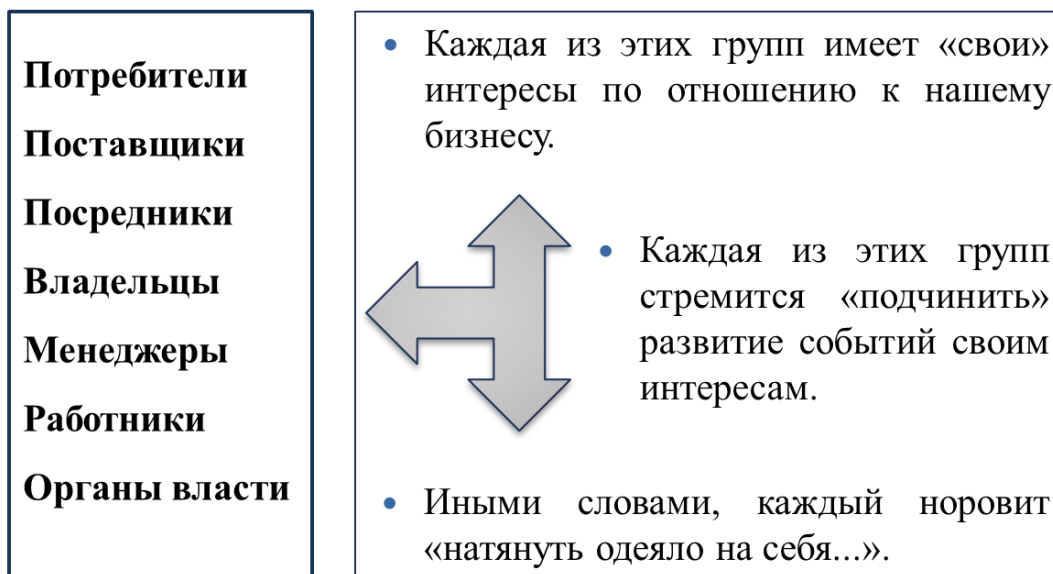
Совершенно очевидно, что **потребители, поставщики, инвесторы и органы власти** имеют собственные интересы по отношению к бизнес-организации, и эти интересы далеко не всегда совпадают. Кроме того, в окружении организации могут существовать другие, подобные ей

организации, заинтересованные в доступе к тем же ресурсам и в применении тех же групп потребителей (конкуренты).

Не все так просто и во внутренней среде организации. В ней существуют свои группы влияния: *владельцы, менеджеры, работники*. Владелец интересуется прежде всего получение максимально возможного результата (в форме прибыли) от имеющейся в их распоряжении собственности и ресурсов.

Менеджерам проще, когда они имеют у себя в наличии больше ресурсов, чем требуется для достижения какого-то результата, и не ограничены в затратах. Работников конечные результаты (эффективность) организации обычно не интересуют вообще: для них важнее размер получаемой заработной платы и регулярность ее выдачи.

Ожидания «связанных» групп:



Таким образом, каждая из названных групп имеет свои интересы по отношению к организации и свои возможности для их реализации путем оказания влияния на ее деятельность. Поэтому они получили название «**групп влияния**», или «**связанных**» групп.

Очевидно, что каждая из «**связанных**» групп будет вести себя «эгоистично» по отношению к организации, причем эгоистично в той степени, в которой

сможет себе это позволить. Между ними будет иметь место **«конфликт интересов»**. Существует даже теория развития организации как «арены конфликтов».

Не менее очевидно и то, что чем выше **«уровень конфликтности»** между «связанными» группами, тем сомнительнее возможность достижения эффективности. Иными словами, необходимо что-то такое, что ограничивало бы их «групповой эгоизм» и подталкивало к выработке «консолидированной» позиции.

Таким образом, не будет большим преувеличением сказать, что так или иначе все «связанные» группы прямо или косвенно, явно или неявно должны быть заинтересованы в *поддержании и развитии конкурентоспособности организации* как основного условия сохранения ее жизнеспособности в конкурентной среде. Именно на основе этого они могут договариваться между собой, чтобы найти взаимоприемлемые формы кооперации, которые смогут ограничивать «групповой эгоизм» и «задавать» общность интересов.



Для достижения своих целей организация использует как внешние, так и внутренние ресурсы (*финансовые, материальные, энергетические, интеллектуальные, трудовые* и т.п.). Причем последние создаются внутри нее в процессе осуществления организацией своей деятельности, и предполагается, что они должны содействовать достижению ее целевых установок.

Это предопределяет необходимость осуществления в ней специфической деятельности по управлению процессами создания и привлечения ресурсов и координации действий, определяющих саму возможность достижения целей. В самом простом виде управление можно определить как **«установление согласованности»**.

В организации выделяются руководители и исполнители. *Задача первых* — определение целей, а также способов привлечения, развития и использования ресурсов. *Задача вторых* — осуществление совокупности действий, реализующих достижение целей.

По мере роста организации и утраты физической возможности руководителей отслеживать все происходящие в ней процессы, между руководителями и исполнителями появляются посредники (управленцы). Так формируется *организационная структура*, осуществляющая всю совокупность взаимодействий внутри организации.

Такой подход к описанию организации позволяет нам отметить, что:

- Цели организации определяются как самим фактом ее создания, так и необходимостью в ходе осуществления своей деятельности адекватно реагировать на процессы, происходящие во внешней среде;
- Определение не только целей, но и «правил игры» внутри организации, является исключительно задачей ее руководителей («высшего» уровня управления);

- Управленцы «низшего» уровня должны обеспечить осуществление необходимых действий исполнителями в соответствии с принятыми «правилами игры»;
- Стратегия — это выработка курса всей организации на достижение ее долгосрочных целей;
- Акционерное общество может иметь множество собственников, но множество никак не может исполнять функции руководителя. Поэтому акционерное общество обычно управляется коллегиальным органом, подучившим название «*совет директоров*».

Внешняя среда может рассматриваться как *глобальная среда* (процессы, характерные для всего мира в целом), *макросреда* (страна, регион) и *микросреда* (среда бизнеса компании).

В первом и втором случае нам нужно отслеживать:

- Макроэкономические факторы: как они могут повлиять на бизнес компании;
- Культурные нормы и особенности: что представляет собой система ценностей людей и как она изменяется, как эти изменения должны учитываться при принятии решений;
- Политические процессы, законодательные нормы и ограничения.

В управленческой литературе это получило название **STEP-анализа** (оценка *социальных, технологических, экономических и политических* факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса). При этом из всего многообразия названных факторов мы должны выводить только те, которые могут оказать непосредственное (прямое) или косвенное влияние именно на наш бизнес.

STEP-анализ

Социальные факторы 1. доходы населения 2. месторасположение лагеря 3. трудовые ресурсы 4. качество жизни населения и ее численность	Технологические факторы 1. Внедрение компьютерных технологий в сферу туристических услуг 2. учебная электронная техника 3. проведение коммуникаций
Экономические факторы 1. наличие конкурентов 2. экономические показатели развития отрасли туризма 3. многообразие видов собственности	Политические факторы 1. нормативные документы, регулирующие деятельность 2. защита интересов потребителей 3. создание условий для функционирования

Анализ среды бизнеса касается прежде всего непосредственного окружения компании (ее конкурентной среды). Необходимо *собирать, анализировать и систематизировать* данные по перечисленным ниже направлениям:

- **Покупатели:** кто они, как относятся к компании, чем их можно привлечь, как могут в будущем измениться их вкусы и предпочтения;
- **Конкуренты:** кто они, какие преимущества имеют по сравнению с компанией, что необходимо противопоставить им по качеству, цене, сервису;
- **Поставщики:** кто они, насколько компания зависима от них, есть ли возможность получения более выгодных условий поставок, нужно ли искать других поставщиков;
- **Посредники:** кто они, насколько компания зависима от них, как надо строить отношения с ними.

В отличие от внешней среды, во **внутренней среде** компании «правила игры» по большей части определяются ее менеджерами и владельцами. Но для полноты картины нам все же необходимо понимать *сильные и слабые*

стороны нашей организации. К сильным сторонам могут относиться, например, хороший задел по разработкам, квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические и организационные преимущества и т.п.

Во **внешней среде** постоянно протекают динамичные процессы изменений: что-то исчезает, что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения.

Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут для нее открыться. Поэтому при изучении внешней среды менеджеры должны концентрировать свое внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* для их бизнеса таит в себе внешняя среда.

Окружение организации, с которым она вынуждена взаимодействовать при определении и совершении своих действий, получило название «**внешней среды**». При этом принято различать:

- **Экстрасреду** (например, глобальные тенденции, существующие в мировом масштабе);
- **Макросреду** (факторы, влияющие на деятельность организации, проявляющиеся в масштабах страны или региона);
- **Микросреду** (среду бизнеса организации).

Экономические отношения в макросреде определяют для организации прежде всего то, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономической ситуации предполагает анализ ряда показателей величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы,

процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, тенденций накопления и потребления.

Изучение *социальной ситуации макроокружения* направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких явлений и процессов, как существующие в обществе культурные нормы и разделяемые людьми ценности, отношение людей к качеству жизни и работе, демографическая структура общества, уровень образования. мобильность трудовых ресурсов и т.п.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности и ограничения в обеспечении организации кадрами, необходимыми ей для решения своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, требуемого уровня образования.

Анализ технологического блока позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для усовершенствования производимой продукции и модернизации процессов ее изготовления и сбыта. Развитие науки и техники несет в себе как огромные возможности, так и не менее серьезные угрозы для действующего бизнеса.

Ключевым процессом *анализа политической компоненты* макроокружения является борьба общественных групп за власть. Власть же, в свою очередь, связана с регламентацией того, как обращаются деньги.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику.

Поэтому можно найти **новые возможности для бизнеса**, если знать:

- Какие программы пытаются провести и жизнь различные партийные структуры;

- Какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти;
- Как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны;
- Какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и правовых норм, регулирующих экономические процессы.

Изучая различные *факторы внешней среды*, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента:

- Все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одном из компонентов обязательно приводят к тому, что чуть раньше или чуть позже происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно, с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.
- Степень воздействия отдельных компонентов макроокружения на различные организации неодинакова. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п.

Система мониторинга внешней среды включает в себя:

- Анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- Анализ издающихся нормативных документов;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в *непосредственном взаимодействии*.

При этом важно подчеркнуть, что организация может в определенной степени *корректировать характер и содержание этого взаимодействия* и тем самым активно участвовать как в формировании дополнительных возможностей, так и в предотвращении дальнейших угроз.

Анализ совокупности покупателей и клиентов в первую очередь ставит своей задачей определение профиля тех, кто покупает продукты или услуги, реализуемые организацией. Изучение профиля покупателей позволяет организации лучше определить то, какой продукт будет восприниматься ими благожелательно, на какой объем продаж может рассчитывать организация, какие покупатели лояльны продукту именно данной организации и т.п.

Проблема выбора «целевых сегментов» рынка:

☐ **Стратегическая важность клиента:**

- Уровень его заинтересованности в продукции компании;
- Перспектива роста закупок;
- Способность влиять на мнение других.

☐ **Значимость клиента:**

- Доля в общей выручке и валовой прибыли.

По мнению Гарвардской школы бизнеса, для большинства компаний 20% клиентов приносят 225% выручки, остальные же 80% клиентов «генерируют» 125% убытков

☐ **Прибыльность клиента:**

- Объемы закупок;
- Стоимость операций, связанных с обслуживанием данного клиента.

☐ **«Лояльность» клиента:**

- Коэффициент лояльности;
- Показатели CLV.

Продуктивнее увеличивать свою долю рынка не за счет роста общего числа покупателей, а за счет увеличения доли клиентов с высоким уровнем показателей CLV.

CLV — дисконтированная величина денежных потоков, созданных за все время поддержания отношений между компанией и клиентом.

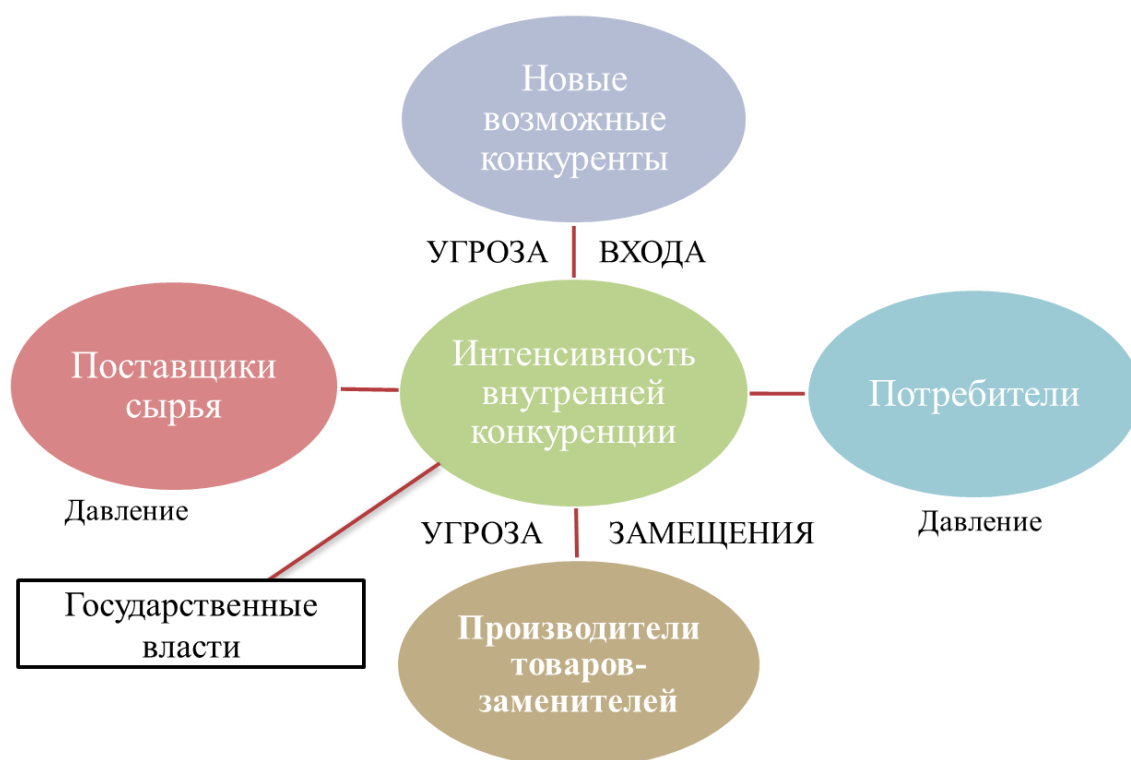
Профиль покупателя (клиента) может быть составлен по следующим **характеристикам (параметрам)**:

- Географическое местоположение;
- Демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- Социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- Отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

К числу представляющих интерес факторов относятся:

- Объем закупок, осуществляемых покупателем;
- Уровень информированности покупателя;
- Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- Чувствительность покупателя к цене.

Факторы, определяющие интенсивность конкуренции:



В любой отрасли экономики **интенсивность и степень остроты конкуренции** определяется пятью силами:

- Угрозой появления новых конкурентов;
- Угрозой появления товаров-заменителей;
- Способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;
- Способностью покупателей торговаться;
- Соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Потенциал рынка и его привлекательность для производителя определяются взаимодействием этих сил. Их взаимодействие описывается в так называемой **«модели Портера»**.

Под **барьерами входа** обычно подразумеваются различного рода ограничения (в том числе и создаваемые искусственно) для появления на рынке новых возможных конкурентов, определяемые:

- Силой марки, т.е. степенью приверженности какой-то уже предлагаемой на рынке марке со стороны покупателей, углубленной специализацией в производстве продукта;
- Масштабами производства, при которых деятельность на данном рынке становится рентабельной;
- Потребностями в капитале для освоения производства и проведения рекламной кампании;
- Доступом к сбытовым сетям;
- Правовой защитой (патенты, лицензии);
- Использованием местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п.

Источники влияния клиентов на конкуренцию:

- Клиенты способны сформировать «консолидированную» группу;
- Доминирующий объем закупок осуществляется одним или несколькими клиентами;

- Фирма-производитель имеет только стандартную продукцию;
- У клиентов есть возможность менять поставщика (продавца);
- Клиент сам может стать производителем того, что закупает.

Источники влияния поставщиков на конкуренцию:

- Высокая зависимость фирмы от конкретных поставщиков;
- Высокая степень дифференциации продукта поставщика;
- Необходимость больших затрат у клиента при переключении на другого поставщика;
- Реальная вероятность того, что поставщик сам начнет производить продукцию с более высокой добавленной стоимостью и перестанет продавать полуфабрикат.

Влияние появления на рынке новых конкурентов:

- Обострение борьбы за долю рынка;
- Инновации в сфере маркетинга или производства;
- Введение дополнительных производственных мощностей;
- Ценовая экспансия;
- Экспансия «игроков» из других отраслей через скупку мелких конкурентов.

Покупатели в ряде случаев также имеют определенные возможности влияния на своих поставщиков:

- Когда они объединяются в группу для совершения большого объема закупок;
- Когда закупки серьезно влияют на уровень собственных издержек клиента;
- Когда товары слабо «дифференцированы» и их можно купить у других поставщиков;
- Когда издержки, связанные со сменой поставщиков, для клиента незначительны;

- Когда клиенты хорошо информированы о спросе, реальных ценах и издержках поставщика.

Признаки сильной конкурентной позиции компании:

- Компетентность, известность;
- Значительная доля рынка;
- Рост «клиентской базы»;
- Концентрация бизнеса в быстрорастущих сегментах рынка;
- Наличие «приверженцев»;
- Индивидуализированная продукция;
- Преимущество в затратах;
- Прибыль выше средней по отрасли;
- Технологические и инновационные возможности выше средних;
- Предпринимательское поведение руководства;
- Готовность использовать благоприятные для бизнеса возможности.

Признаки слабой конкурентной позиции компании:

- Отставание от конкурентов;
- Рост прибыли ниже среднего по отрасли;
- Ухудшение репутации у потребителей;
- Отставание в совершенствовании продукции;
- Слабые позиции в области с максимальным рыночным потенциалом;
- Производство с высокими затратами;
- Низкое качество продукции;
- Недостаток квалификации и способностей в ключевых областях.

Анализ внутренней среды фирмы — это, по сути, просто ее «самодиагностика», проводимая самими менеджерами (иногда с помощью «внешних» консультантов).

Такая «**самодиагностика**» должна охватывать все основные направления ее деятельности и проводиться с определенной периодичностью. Можно перечислить ряд сфер, которые *должны отслеживаться регулярно*:

- **В области маркетинга:**

- Целевые сегменты рынка;
- Реальная доля рынка фирмы,
- «Жизненный цикл» продукта (услуги);
- Система товародвижения (логистики);
- Наличие опыта маркетинговых исследований;
- Осуществление соответствующей целям фирмы ценовой политики;
- Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции.

- **В области финансов:**

- Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
- Поддержание ликвидности;
- Обеспечение прибыли;
- Наличие собственных финансовых резервов;
- Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока;
- Постановка системы управления финансами;
- Инвестиционная политика.

- **В области производства:**

- Качество продукции и возможность его улучшения;
- Система контроля качества;
- Система планирования производства;
- Организация исследования и разработок;
- Уровень и «жизненный цикл» ключевых технологий;
- «Гибкость» производственных линий;

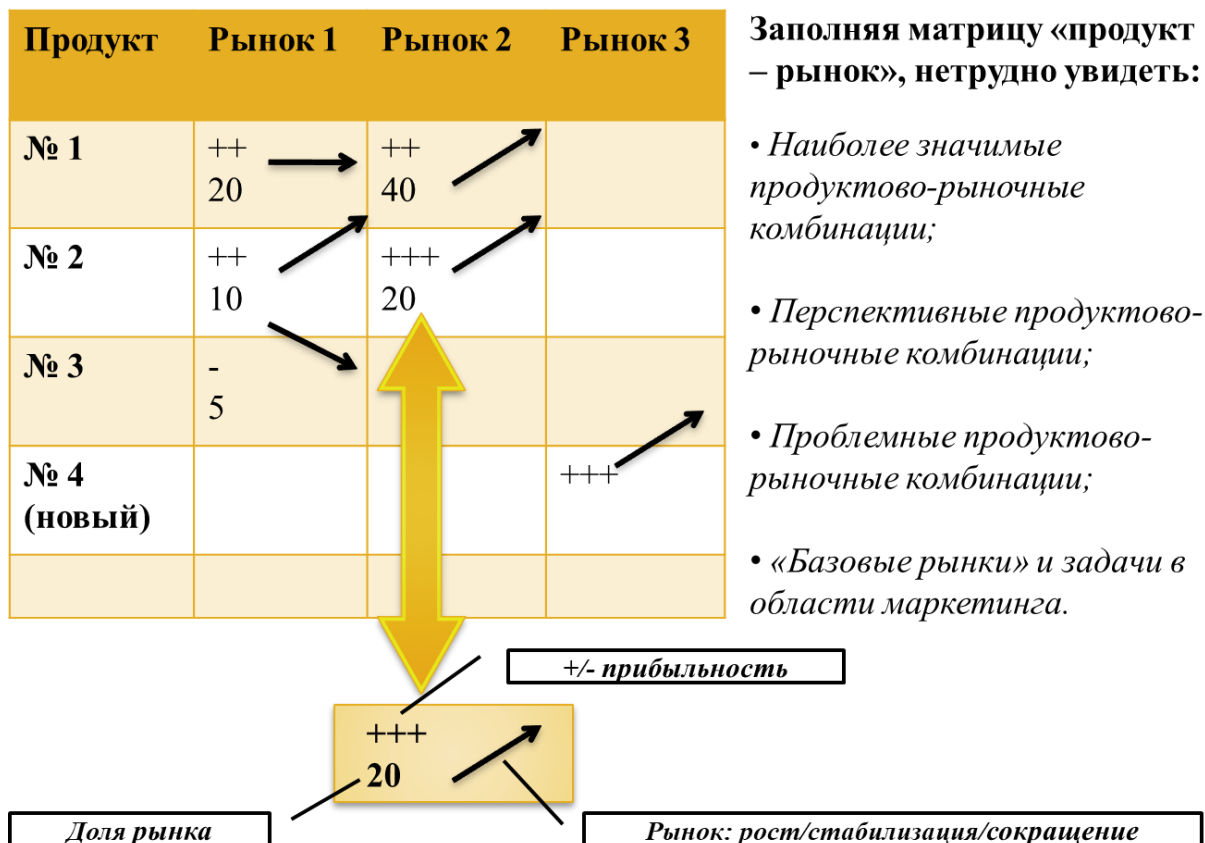
- Возможность расширения производства;
- Практика планирования и управления;
- Достаточность производственных мощностей;
- Организация снабжения и ведения складского хозяйства.
- **В области поставок:**
 - Возможность закупки необходимого сырья и материалов в нужных количествах;
 - Наличие альтернативных поставщиков;
 - Оперативность закупок;
 - Наличие системы управления товарными запасами.
- **В области кадров:**
 - Уровень квалификации существующих работников;
 - Продуктивность работников (объем выполняемых работ, сроки, качество и т.п.);
 - Взаимоотношения менеджеров и рабочих;
 - Практика найма, обучения и продвижения кадров;
 - Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация персонала;
 - Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов.

Варианты продуктово-рыночных стратегий:

- **Существующие товары для традиционных рынков:** более глубокое проникновение на существующий рынок (захват рынка, вытеснение конкурентов);
- **Существующие товары для новых рынков:** развитие рынка, явление новых потребительских сегментов;
- **Новые товары для существующих рынков:** развитие товара, его модернизация, расширение ассортимента, модификация рынка;

- **Новые товары для новых рынков:** диверсификация ассортимента предлагаемых товаров и услуг, выход в новые для компании сферы деятельности.

Матрица «продукт – рынок»:



Для принятия важных решений довольно часто используют **SWOT-анализ**, который предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон организации, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Данный вид анализа имеет *управленческую и стратегическую ценность*, так как связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.

SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внешняя среда	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

SWOT-анализ в подготовке стратегических решений:

- Обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды;
- Дает возможность выявить сильные и слабые стороны фирмы;
- Позволяет на основе анализа внешней среды выделить возможности и угрозы для фирмы;
- Помогает определить совокупность необходимых стратегических действий;
- Задает основу для разработки стратегии развития фирмы.

Что можно отнести к сильным сторонам:

- Выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя;
- Достаточные финансовые ресурсы;
- Высокая квалификация персонала;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Известность в качестве лидера рынка;
- Изобретательный подход к выработке стратегий в функциональных сферах деятельности организации;
- Возможность получения экономии от роста объема производства;
- Защищенность от сильного конкурентного давления;
- Подходящая технология;

- Преимущества в области издержек;
- Преимущества в области конкуренции;
- Наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- Проверенный временем менеджмент.

Что можно отнести к слабым сторонам:

- Отсутствие ясных стратегических направлений;
- Ухудшающаяся конкурентная позиция;
- Устаревшее оборудование;
- Недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами;
- Отсутствие некоторых типов ключевых компетенций;
- Плохое отслеживание процесса реализации стратегии;
- Внутренние производственные проблемы;
- Уязвимость по отношению к давлению конкурента;
- Отставание в области исследований и разработок;
- Очень узкая продуктовая линия;
- Слабое представление о рынке;
- Недостатки продукта;
- Маркетинговые способности ниже среднего;
- Неспособность финансировать необходимые изменения.

Что можно отнести к возможностям:

- Выход на новые рынки или сегменты рынка;
- Расширение продуктовой линии;
- Освоение взаимодополняющих продуктов;
- Добавление сопутствующих продуктов;
- Вертикальная интеграция;
- Возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией;
- Самодостаточность относительно конкурирующих фирм;
- Ускорение роста рынка.

Что можно отнести к угрозам:

- Возможность появления новых конкурентов;
- Рост продаж замещающего продукта;
- Замедление роста рынка;
- Неблагоприятная политика правительства;
- Возрастающее конкурентное давление;
- Рецессия и затухание делового цикла;
- Возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков;
- Изменение потребностей и вкусов покупателей;
- Неблагоприятные демографические изменения.

Для того чтобы с максимальной пользой использовать результаты **SWOT-анализа**, важно не только уметь выявлять угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения степени влияния на стратегию организации.

Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **матрице возможностей**.

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

СВ, СС, УВ — использовать обязательно;

УН, МС, МН — не стоит использовать вообще;

СН, УС, МВ — можно использовать, если позволяют оставшиеся ресурсы.

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое), слева по вертикали откладывается вероятность

того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая).

Полученные внутри матрицы девять полей указывают на то, что выявленные возможности имеют *существенно разное значение* для организации.

По аналогии можно составить **матрицу для оценки угроз**: сверху по горизонтали — возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»); слева по вертикали — вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

Целесообразно выделить те категории угроз, которые представляют *очень большую опасность* и требуют *немедленного и обязательного* реагирования со стороны менеджеров организации.

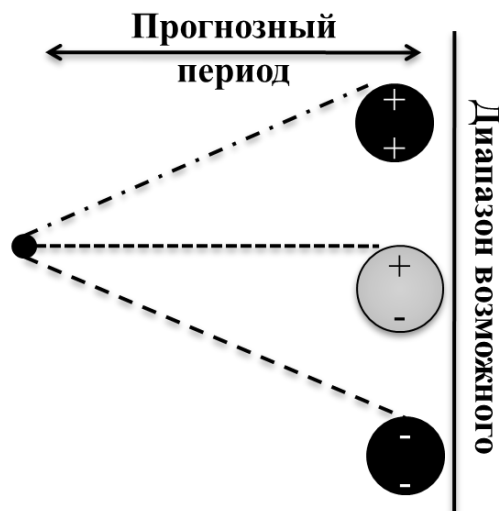
Что касается угроз, находящихся на других полях, то от менеджеров хотя и требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но при этом не ставится задача сделать это максимально быстро.

В стратегическом планировании достаточно часто используется так называемый **«сценарный» анализ**. Особенно полезно его применение в условиях недостатка информации или высокой неопределенности развития событий.

При этом исходят из того, что любые события могут развиваться по *оптимистическому, пессимистическому либо оптимальному* варианту. Для

каждого из вариантов определяются свои показатели, свои цели и возможные действия.

- Сценарий используется в качестве альтернативы прогнозу.
- Сценарий позволяет на основе предположений, во-первых, наметить наиболее вероятное направление развития, а во-вторых, наглядно рассмотреть альтернативные варианты.
- Основой сценария обычно служат выводы STEP- и SWOT-анализа.



Сценарии — это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий.

Сценарный анализ должен дать набор детальных описаний последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассматриваемых сценаристом вариантах развития.

9. Процесс стратегического планирования

Существуют определяющие *условия возникновения любой организации*, независимо от того, какого рода деятельностью она намерена заниматься. К ним относятся:

- Наличие по крайней мере двух (а чаще и более) людей, которые считают себя частью группы и готовы объединить свои усилия;
- Наличие по крайней мере одной общей цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую «разделяют» (желают достичь) все члены данной группы;
- Готовность всех членов группы к совместной работе ради достижения значимой для них общей цели.

Таким образом, **организация** — это целенаправленная система. Как всякая система, она состоит из взаимозависимых и взаимосвязанных частей.

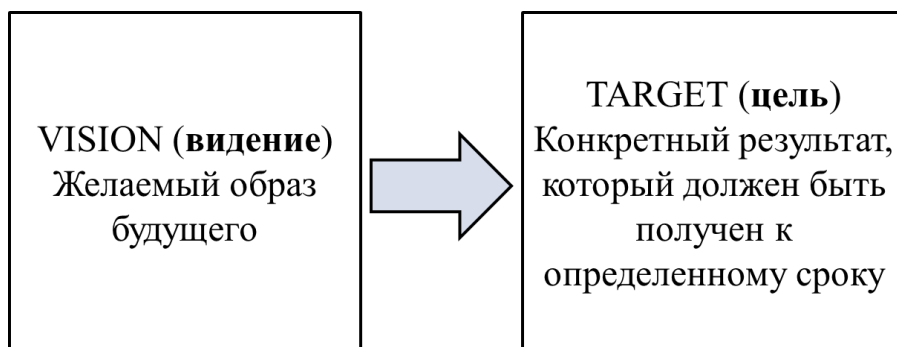
Предполагается, что организация должна обладать эффектом **синергии**. Все это означает необходимость особой специфической деятельности — **управления**.

Особенностью функционирования коммерческой организации является то, что обычно она создается с *целью получения прибыли*. Но известный теоретик менеджмента, **Питер Друкер**, в свое время сформулировал одну очень важную мысль: «*Внутри бизнеса нет центров прибыли — есть только центры затрат*». Друкер подчеркивает, что:

- Прибыль существует только вне организации и определяется ее способностью производить то, что является ценностью для потребителя, на основе использования внешних знаний;
- Лидерство на рынке — это первенство не в размерах, а в уникальности услуги, ее ценности для потребителя;
- Результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем решения проблем;

- Ключом к достижению успеха является концентрация на том, что приносит результат.

Основа, определяющая качественные и количественные цели организации:



Формулирование видения может облегчить процесс определения целей.

Назначение видения:

- Придать смысл труду, создать мотивацию;
- Подобрать команду единомышленников для осуществления идеи.

Лучший способ контроля затрат — это концентрация на результатах.

Из этого Друкер делает любопытные выводы в той части, которая касается затрат. То, чем располагает предприятие, почти всегда распределяется неверно. Результаты и расходы обычно находятся в обратной пропорции.

Правила распределения ресурсов можно сформулировать следующим образом:

- Ничто не должно поглощать ресурсы за счет областей наибольших возможностей;
- Для принятия управленческих решений необходима система приоритетов;
- Вложение денег в создание полезной продукции — основной смысл предпринимательства.

По Друкеру, *«высшая цель бизнеса — это создание клиента»*.

Одно из первых серьезнейших решений, имеющих серьезные последствия для любого бизнеса, — это определение рынка, на котором **фирма намеревается закрепиться** и вынуждена будет вступить в конкурентную борьбу. Такой рынок является **базовым** для фирмы.

При определении базового рынка нельзя обойти три важных вопроса:

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Каким бизнесом нам следует заниматься?
- Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Вывод: товар для покупателя — *средство решения определенной, значимой для него проблемы*. Искомое решение могут обеспечить различные технологии. Со временем технологии меняются, а базовые потребности остаются прежними.

В рамках стратегического планирования немалую роль играет **определение миссии организации**. Чтобы избежать узкого взгляда на бизнес, утверждает **Теодор Левитт**, необходимо всегда определять свой бизнес в терминах потребностей покупателя, которые компания удовлетворяет, а не в терминах того, что она производит.

В идеале определение бизнеса должно быть сформулировано в терминах, достаточно конкретных, чтобы ими можно было реально руководствоваться, и в то же время достаточно широких, чтобы стимулировать *творческий подход* персонала фирмы в отношении возможностей расширения производимого ассортимента товаров и услуг.

Поэтому общепризнано, что наиболее целесообразно начинать процесс определения стратегии фирмы с формулирования ее миссии.

Миссия — это краткое описание бизнеса фирмы, которое по возможности должно включать в себя:

- Основную общую цель организации;
- Четко сформулированную причину самого ее существования.

В процессе формирования миссии организации важно дать **развернутый ответ на три вопроса:**

- Кто наши клиенты?
- Какие их потребности мы можем и должны удовлетворить?
- Каким бизнесом мы занимаемся?

Задачи, решению которых способствует формирование миссии:

- Формирование общего представления о фирме у субъектов внешней среды:
 - Причины возникновения бизнеса;
 - Философия бизнеса;
 - Клиенты и рынки;
 - Виды продукции и услуги фирмы;
 - Конкурентные преимущества фирмы и ее уникальность.
- Выработка общекорпоративного духа, донесение до коллектива предназначения фирмы:
 - Создание «базы» для оценки членами коллектива степени своего соответствия требованиям фирмы;
 - Формирование делового климата в фирме.
- Создание предпосылок для эффекта управления организацией:
 - Основа для разработки целей;
 - Стандарты для распределения ресурсов;
 - Конкретизация содержания деятельности каждого работника.

Основная задача управления — руководство людьми для достижения поставленной цели. Определение миссии позволяет сделать следующий шаг — сформулировать, каким будет бизнес и какие цели он преследует.

Следующим немаловажным шагом является **определение целей организации.**

Цель — это выработка четких представлений о намерениях предприятия в области предпринимательской деятельности.

Цели фирмы должны способствовать:

- Формированию у сотрудников представления о желаемом будущем состоянии организации;
- Созданию основы для планирования всей рабочей деятельности;
- Пониманию сотрудниками их места и роли в достижении желаемого будущего состояния организации;
- Определению механизмов контроля.

Цели должны быть:

- Четко сформулированными и реалистичными — нельзя допускать их двойственного толкования;
- Понятными для сотрудников, а еще лучше — соответствующими их личным устремлениям и интересам;
- Помогающими определить желаемое направление действий и вознаграждаемый тип поведения;
- Выражаемыми количественно и измеримыми, чтобы впоследствии легко можно было оценить степень достижения желаемого результата.

Стратегическими целями могут быть цели, связанные с:

- **Рыночными позициями:** где мы и где наши конкуренты; ориентацией на целевой рынок и конкретного потребителя; технологиями: «ведем» или «следуем»;
- **Продукцией:** цена, полезность, потребительские свойства, совершенствование;
- **Системой показателей:** что понимается под результатом; стимулами: стремимся ли мы к тому, чтобы делить прибыль и успех между работниками;

- **Этикой взаимоотношений** с покупателями, работниками, конкурентами, поставщиками; отношениями с обществом; отношениями с властью.

Стратегия есть не что иное, как определение способов и путей достижения поставленных перед компанией целей. Но в реальности правильнее говорить не о единственно верной стратегии, а о совокупности таковых.

Можно описать стратегию ведения бизнеса в целом (так называемые **«общие»** или **«дженерические» стратегии**).

Можно говорить о стратегиях для относительно самостоятельных направлений бизнеса (**продуктивно-рыночные стратегии**).

Можно говорить о **«частных»** стратегиях, которыми должны руководствоваться в своей повседневной деятельности конкретные подразделения компании.

Таким образом, общая стратегия «конкретизируется» до совокупности действий, которые можно определять, реализовывать и контролировать. По этой логике мы движемся от целей к задачам.

Пирамида разработки стратегий:



Решение о разработке стратегии принимается менеджерами, когда необходимо наметить контуры развития организации. При разработке стратегии можно столкнуться с **4 уровнями неопределенности**:

1. Достаточно ясное будущее;
2. Альтернативное будущее (несколько сценариев развития);
3. Диапазон будущих событий;
4. Абсолютная неизвестность.

С учетом уровня неопределенности будут возможны **3 типа организационного поведения**:

1. Создание будущего;
2. Адаптация к будущему;
3. Закрепление права на «игру».

13 заповедей разработки успешных стратегий:

- Всегда отдавайте предпочтение действиям, которые позволят фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.
- Осознайте, что продуманная долгосрочная стратегия создает вашей фирме сильные конкурентные позиции и положительную деловую репутацию в отрасли.
- Избегайте ситуации «застывшего на полпути»: попытки найти компромисс между стратегиями низких издержек и дифференциации еще никого ни к чему хорошему не приводили.
- Помните, что лучшее вложение средств — в создание прочных конкурентных преимуществ.
- Будьте агрессивными при создании конкурентных преимуществ, но не забывайте и про тактику жесткой обороны для их защиты.
- Избегайте стратегий, успешных только при благоприятных условиях.
- Избегайте жестких (или негибких) стратегий, не оставляющих возможности маневра.
- Не допускайте недооценки действий конкурентов.

- Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов, не имея «запаса прочности».
- Очевидно, что атаковать слабого конкурента выгоднее, чем сильного.
- Избегайте «войны цен» без достаточного преимущества по издержкам.
- Не забывайте, что ваша агрессивность может спровоцировать конкурентов на жесткие действия по отношению к вам.
- Ищите разницу и используйте все возможности для углубления дифференциации.

Критерии успешной стратегии:

- Выбранная стратегия соответствует ситуации в фирме с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов, ее собственных возможностей и устремлений;
- Выбранная стратегия способна создать устойчивые преимущества в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе;
- Выбранная стратегия повышает эффективность работы.

Стратегия не может быть признана успешной, если она:

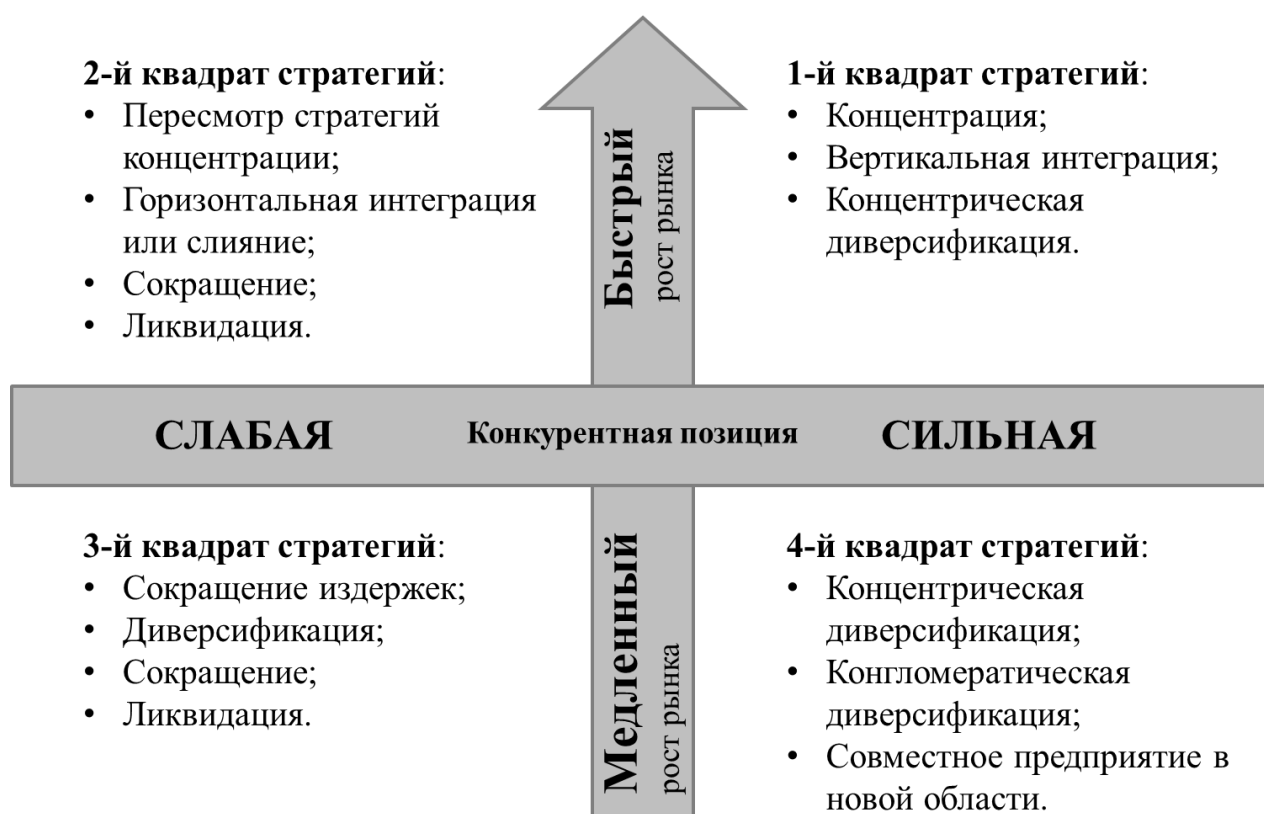
- Не соответствует реальной ситуации на фирме;
- Не дает существенных конкурентных преимуществ;
- Не улучшает работу фирмы.

Общие корпоративные стратегии:

- **Стратегии интегрированного роста:**
 - Прямая интеграция;
 - Горизонтальная интеграция;
 - Вертикальная интеграция.
- **Стратегии диверсифицированного роста:**
 - Концентрическая диверсификация;
 - Конгломератическая диверсификация.

- **Стратегии «отрицательного» роста:**
 - Сокращение / перегруппировка подразделений;
 - Отторжение / продажа подразделения или части организации;
 - Ликвидация / уничтожение организации.

Двумерная матрица выбора стратегий:



Маркетинговые стратегии:

- **Недифференцированный маркетинг** игнорирует различия между сегментами рынка. Фирма принимает решение рассматривать его как единое целое. Она акцентирует внимание на сходстве, а не на различиях в поведении покупателей. Однако редко удастся добиться того, чтобы один товар удовлетворял всех.
- **Дифференцированный маркетинг** предполагает различия в предложении и подходах для рыночных сегментов. Затрат в этом случае больше, но и шансы на получение более заметных результатов

внутри различных сегментов существенно повышаются. При этом охват всего рынка совершенно необязателен.

- **Концентрированный маркетинг** предполагает концентрацию всех ресурсов производителя на охвате одного или нескольких сегментов.

Потребители, составляющие определенный рынок, заинтересованы в одной и той же **базовой функции**. Процесс сортирования потребителей по их предпочтениям либо по сходству их реакции на усилия продавца называется **сегментацией рынка**.

Чтобы выяснить, **эффективна ли предлагаемая сегментация рынка**, фирма должна определить:

- Можно ли идентифицировать и измерить данный рынок?
- Выгоден ли данный рынок с финансовой точки зрения?
- Доступен ли данный рынок для организации?

Условия реализации стратегий:

- **Лидерство по затратам:**
 - Максимизация усилий для увеличения доли рынка;
 - Эффективная система планирования производства и сбыта;
 - «Экономия на масштабах» в каждом виде деятельности;
 - Сокращение доли накладных расходов путем максимизации нагрузки мощностей;
 - Минимизация сроков погашения дебиторской задолженности;
 - Минимизация уровня товарно-материальных запасов и системный контроль за закупками.
- **Дифференциация:**
 - Обеспечение предложения дополнительных услуг;
 - Развитие продукта таким образом, чтобы спрос на него меньше зависел от общего состояния экономики;

- Сокращение затрат на обеспечение потребительских свойств, которые являются второстепенными для клиента;
- Инвестирование только в активы, способствующие усилению дифференциации;
- Уровень товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности не является критичной величиной (он должен обеспечивать дифференциацию).

Ценовые стратегии:

- Снятие сливок: ориентация на узкую группу клиентов с высокой платежеспособностью;
- Проникновение на рынок: ориентация на охват широкой группы клиентов с ограниченной платежеспособностью;
- Нейтральная ценовая стратегия — следование за лидером.

Изучение рынка является очень важным направлением в маркетинге, однако для формирования *эффективной маркетинговой стратегии* не нужно учитывать и понимать систему основных ценностей потенциальных клиентов предприятия.

Расширение клиентской базы и повышение процента удержанных клиентов имеют критически важное значение для увеличения прибыли компании. Чтобы разрабатываемые стратегии маркетинга приносили еще большие прибыли, полезно понимать, чем маркетинг, направленный на *привлечение* клиентов, отличается от маркетинга, направленного на их *удержание*.

10. Стратегические альтернативы, их варианты и комбинации

Разнообразие **общих стратегий**, которые определяют для фирмы способ развития, может быть сведено к трем основным типам:

- Стратегия стабильности;
- Стратегия роста;
- Стратегия сокращения.

Стратегия стабильности сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, компаниями, удовлетворенными своим положением.

Это в основном фирмы, доминирующие на рынке, — *лидеры, монополисты*. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

- **Защита положения на рынке** связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта.
- **Рационализация рынка** предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности операционного маркетинга.
- **Организация рынка** — это в основном влияние (в разрешенных законодательством пределах) на уровень экономической эффективности определенного сектора.

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы.

При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации.

Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста: внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

- **Интенсивный рост** подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.
- **Внешний рост** предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (*интеграционный рост*), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (*диверсификационный рост*). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как *слияние, поглощение и создание совместных предприятий*, которые имеют разнообразные формы.

По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- Вертикальный, когда поглощается поставщик или потребитель;
- Горизонтальный, когда поглощается конкурент;

- С целью развития продукта, когда поглощается фирма для создания единого комплекта продуктов;
- С целью расширения рынка, когда поглощается родственная фирма, действующая на другом рынке.

Стратегия сокращения — это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже достигнутых в прошлом.

К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации.

Стратегическими альтернативными вариантами внутреннего роста являются: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию.

- **Стратегия проникновения на рынок** связана с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирована на краткосрочный период развития фирмы;
- **Стратегия развития рынков** предусматривает рост фирмы путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты:
 - *Выход на новые сегменты.* Например, предложение товаров промышленного назначения на потребительском рынке или другом секторе промышленности;
 - *Создание новых сбытовых каналов.* Например, посредством франчайзинга;
 - *Внедрение на новые географические рынки* как в пределах страны, так и в другие страны;
- **Стратегия развития через продукцию** направлена на рост фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на

освоенном рынке. Это возможно посредством расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработкой новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, заменой устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках **стратегии проникновения** — это *увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг*, таких как:

- Установление конкурентоспособных цен;
- Улучшение качества товара;
- Укрепление сбытовой сети;
- Проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта.

Основной целью **стратегии интеграционного роста** является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Данная стратегия оправдана тогда, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией (стадия зрелости жизненного цикла отрасли, рынок поделен и т.п.).

По целевой установке различают следующие виды интеграции:

- **Вертикальная интеграция** преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.
- **Полная интеграция** происходит тогда, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т.е. участвует во всех этапах процесса преобразования.
- **Частичная интеграция** — это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом

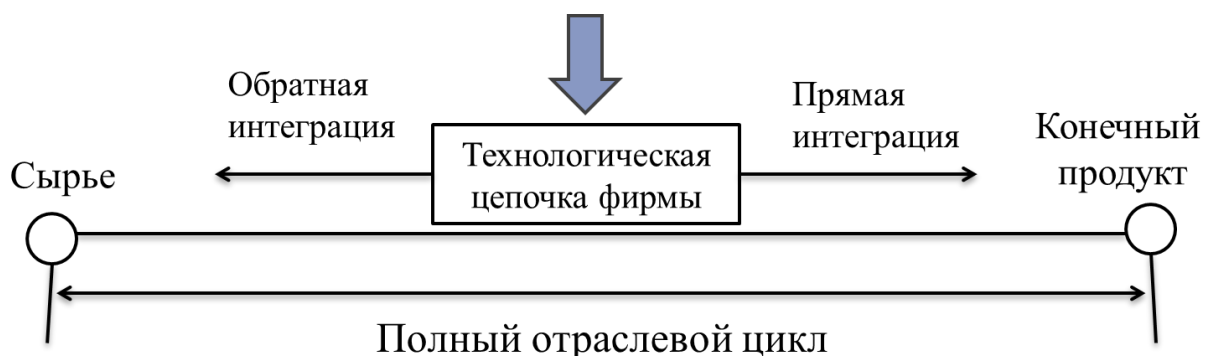
могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

- **Широкая интеграция** при постоянном спросе позволяет надежнее защитить и координировать производство своей продукции. С другой стороны, когда спрос нестабилен и непредсказуем, а отрасль имеет сложную структуру, такая координация при вертикальной интеграции затруднена.
- **Узкая интеграция** по сравнению с широкой позволяет снизить затраты на управление, но не может устранить их полностью. В условиях нестабильного и слабо предсказуемого рынка узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.
- **Регрессивная интеграция** в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков.
- **Прогрессивная интеграция** осуществляется путем формирования собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами.
- **Горизонтальная интеграция** преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями.

Любая фирма в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, т.е. занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» (*поставщик – производитель – потребитель*).

Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия фирмы в отраслевом производственном цикле различают **полную и частичную интеграцию**.

Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции:



При собственных действиях фирмы в других звеньях отраслевой технологической цепочки **регрессивная интеграция дает существенные стратегические преимущества, когда:**

- Поставляемые компоненты занимают основную часть себестоимости конечного продукта фирмы;
- Необходимые технологические навыки легко освоить;
- Интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей дает фирме возможность проведения дифференциации за счет добавления продукту характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя;
- Требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как у поставщиков.

Фирма в результате регрессивной интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняются товарный знак, завоевавший доверие у потребителей. Наиболее существенным при данном способе роста является достижение **положительной синергии**.

Синергия при положительной интеграции — это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры.

Маркетинговые стратегические соответствия — это общий клиент, единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, сходные торговые марки, послепродажный сервис.

Здесь стратегические преимущества связаны со снижением издержек на маркетинговые усилия, с быстрым освоением нового рынка или нового канала сбыта.

Производственные стратегические соответствия — это единые производственные мощности, сходные технологии, НИОКР.

Стратегические преимущества определяются ростом производительности, снижением издержек при расширении производства за счет эффекта масштаба и на НИОКР.

Управленческие стратегические соответствия — это единая система управления и обучения персонала. Стратегическое преимущество проявляется в повышении оперативности управления и снижении постоянных расходов.

На сегодняшний день **диверсификация деятельности фирмы** является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития организации, а в некоторых случаях — это единственный путь фирмы к выживанию.

Большое количество фирм, начинающих свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкивается с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

Диверсификация может использоваться как средство:

- Получения большой прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;
- Снижения степени предпринимательского риска путем распределения его между различными сферами деятельности;

- Инвестирования капиталов фирмы в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;
- Изменения существующего хозяйственного портфеля фирмы с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;
- Стабилизации положения фирмы в период кризиса;
- Перехода в более рентабельные сферы;
- Достижения эффекта синергии с другим бизнесом.

Виды стратегии диверсификации:

- **Стратегия горизонтальной диверсификации** предусматривает расширение существующего ассортимента продукции или услуг фирмы новыми товарами или услугами, которые не связаны с действующим ассортиментом, но представляют интерес для потребителей.
- **Стратегия концентрической диверсификации** предполагает при выходе фирмы за рамки своей промышленной цепочки наличие стратегических соответствий в технологическом или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса. Основной целью является расширение потенциального рынка и получение эффекта синергии.
- **Стратегия конгломератной диверсификации** представляет собой освоение фирмой новых видов деятельности за пределами отраслевой производственной цепочки, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом. Целью является обновление хозяйственного портфеля для получения большей прибыли и снижение риска взаимозависимости отдельных видов деятельности.

Диверсификация может быть средством не только наступления, но и защиты. Это определяется направленностью стратегической цели фирмы, что в сочетании с характером цели дает обоснования стратегии диверсификации.

Направленность цели	Характер цели	
	Согласованность или дополнительность по отношению к текущей деятельности	Рост, повышение прибыльности, рентабельности
Наступательная (захват новых позиций)	Усиление своей деятельности с полной реализацией стратегических соответствий	Ориентация на высокие экономические показатели
Оборонительная (замена слабеющих направлений)	Замещение вида деятельности, идущего на спад, при использовании имеющегося ресурсного потенциала высокого уровня	Поиск нового направления для роста

В рамках **стратегии сокращения** может быть несколько альтернативных вариантов: ликвидация, продажа бизнеса, сокращение, переориентация и дезинтеграция.

Ликвидация — наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы.

Сокращение и переориентация применяются тогда, когда у фирмы есть необходимость в сокращении части своей деятельности, в отказе от производства нерентабельной продукции и плохо работающих каналов распределения.

Дезинтеграция как вариант стратегии сокращения предполагает отделение видов деятельности от отдельных операций, которые не доказали свою эффективность. Дезинтеграция в рамках отраслевого индустриального цикла предусматривает отказ фирмы от определенных производственных цепочек и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли.

Сокращение производственной цепочки позволяет фирме:

- Повысить адаптивность к внешним изменениям;
- Сократить расходы на координацию;
- Сосредоточиться на основном виде деятельности;
- Сократить риск, связанный с изменением предпочтений покупателей;
- Ускорить процесс разработки товаров.

Возможные **направления отступления** можно рассмотреть, используя матрицу «товар – рынок»:

Рынок существующий	«Сбор урожая»	Сворачивание бизнеса
Рынок покидаемый	Сокращение рыночного присутствия	Сокращение продуктовой номенклатуры
	Продукт существующий	Продукт снимаемый

«Сбор урожая» («рынок существующий – товар существующий») связан со значительным уменьшением инвестиций во все звенья цепочки ценностей, стремлением максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Например, данная альтернатива часто используется при переходе на новую модель продукции.

Сокращение рыночного присутствия («рынок покидаемый – товар существующий») применяется тогда, когда фирма, не меняя номенклатуру выпускаемой продукции, покидает некоторые рынки (сегменты).

Сокращение продуктовой номенклатуры («рынок покидаемый – товар снимаемый») обычно связано с низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Сворачивание бизнеса («рынок существующий – товар снимаемый»)

закключается в прекращении поставок на базовый рынок всех продуктов фирмы или прекращение всех операций. Кроме влияния технологии, это может быть связано с социальными, экономическими и политическими изменениями среды.

Для поддержания конкурентного преимущества компания должна применять **и наступательные стратегии.**

Группа наступательных стратегий включает направления:

- Наступление на сильные стороны конкурентов;
- Наступление на слабые стороны конкурентов;
- Многоплановое наступление;
- Захват стратегический рубежей;
- Партизанские нападения;
- Упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурентов может иметь цели:

- Получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами относительно слабых конкурентов;
- Перехвата доли рынка путем нейтрализации конкурентных преимуществ более сильных конкурентов.

Распространенные способы этих действий — снижение цен, сравнительная реклама, наделение продукции качествами, важными для потребителей конкурентов. Для таких действий компания должна иметь значительный **«запас прочности».**

Наступление на слабые стороны конкурентов включает:

- Освоение рынка в регионах, где у конкурента небольшая доля;
- Работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;

- Заполнение пробелов в продуктовой линии конкурента, а также в уровне качества.

Многоплановое наступление предполагает комплекс стратегических мер по упрочению конкурентного преимущества: снижение цен, увеличение рекламных затрат, скидки дистрибьюторам, выпуск новых товаров и др.

Захват стратегических рубежей подразумевает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте рынка.

Стратегия партизанских нападений в качестве основного принципа использует «удар – отскок», внезапные узконаправленные удары на неукрепленные позиции конкурентов. Например, это могут быть обвинения в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, в недобросовестной рекламе.

Упреждающие действия — это мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые затруднительны или слишком рискованны для повторения конкурентами:

- Наращивание избыточных производственных мощностей в надежде на возрастание спроса;
- Увеличение затрат с целью установления долгосрочных контактов с лучшими поставщиками и дистрибьюторами, что также даст преимущество при увеличении емкости рынка.

Оборонительные стратегии применяются с целью отражения или предупреждения нападения конкурентов. Основные пути защиты состоят в постоянном укреплении конкурентной позиции компании всеми возможными путями:

- Расширение продуктовой линии, «закупорка ниш»;
- Обеспечение качества товаров не ниже, чем у конкурентов;

- Низкие цены на равнокачественные товары;
- Эксклюзивные договора с дистрибьюторами и дилерами, скидки с целью понизить привлекательность их сотрудничества с конкурентами;
- Бесплатное консультирование и обучение потребителей;
- Дополнительные скидки для потенциальных клиентов конкурентов;
- Бесплатные образцы продукции, купоны и абонементы на услуги с целью повышения стоимости переключения потребителей на продукцию конкурентов;
- Увеличение сроков гарантий, сокращение сроков поставки запчастей;
- Разработка и освоение новых товаров активное патентование перспективных технологий;
- Сокращение числа поставщиков, работающих с конкурентами компании.

Другой вариант защитных мер — **четкое информирование конкурентов о готовности предпринять серьезные ответные меры** в случае нападения.

Используются и другие способы убедить потенциальных субъектов агрессии отказаться от нее: официальные заявления и распространение слухов о серьезных стратегических намерениях по увеличению рыночной доли, освоению новых продуктов, созданию прорывных технологий и т.п.

Стратегические альтернативы следует считать **отправной точкой разработки и реализации стратегии** развития организации. Методический арсенал стратегического менеджмента предлагает широкий выбор методов и приемов, позволяющих обосновать или прямо определить возможные варианты стратегических инициатив компании.

В условиях конкретной организации необходимо применять комбинацию известных методов выявления стратегических альтернатив, проводить оценку качества вариантов и согласовывать окончательный выбор с собственниками компании.

11. Стратегический контроль в деятельности организации

Заключительным этапом стратегического управления является **контроль за ходом реализации стратегии**. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ:

- Определение параметров, подлежащих оценке и контролю;
- Разработка стандартов точного определения целей;
- Оценка результатов функционирования за обозначенный период;
- Сопоставление фактических результатов со стандартами;
- Выработка корректирующих мероприятий.

Таким образом, **система стратегического контроля** представляет собой систему формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

Цель стратегического контроля — способствовать сближению фактических и необходимых результатов работ, а также обеспечивать выполнение задач (достижение целей) предприятия.

Существует несколько типов стратегического контроля:

1. **Рыночный контроль** является наиболее объективной формой контроля и оценивает деятельность компании следующим параметрам:
 - Цена акций;
 - Возврат инвестиций;
 - Трансфертные цены.

Рыночный контроль дает *различные результаты* в зависимости от того, на каком управленческом уровне используется. Данный вид контроля страдает от использования только финансовых показателей, а также необходимости присутствия экономического субъекта, с которым может быть сравнена компания.

2. **Контроль по выходу** также является объективной формой.

Параметрами контроля являются:

- Производительность;
- Рыночная доля;
- Объем продаж.

Использование контроля по выходу возможно на всех управленческих уровнях. Применяется в том случае, если отсутствует возможность проведения других видов объективного контроля или когда трудно оценить индивидуальную отдачу.

3. **Бюрократический контроль** представляет собой директивную форму контроля поведения как стратегические зоны хозяйствования, так и функциональных органов. Использует правила, процедуры, бюджеты и стандарты, с помощью которых предписываются наилучшие способы достижения результатов. Преимуществом данного контроля является отсутствие конфликтов между бюджетами подразделений.

4. **Контроль со стороны коллектива** основывается на создании внутренней системы оценки результатов компании. Основными инструментами являются нормы и социальная ответственность.

Контроль со стороны коллектива используется, когда ни выходы, ни поведение не могут оцениваться.

Выбор системы стратегического контроля зависит от нескольких факторов, в том числе:

- От уровня принятия решения и реализации стратегии;
- От типа сформулированной конкурентной стратегии;
- От типа сформированной стратегии роста и развития компании;
- От типа организационной структуры компании;
- От стадии жизненного цикла компании.

Варианты выбора системы контроля в зависимости от управленческих уровней:

- **Функциональный уровень.**

На этом уровне системы управления речь идет о реализации определенных функций, что требует, в первую очередь, обеспечение жесткого контроля. В связи с этим используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. Если описывать каждую функцию, то можно сделать следующие выводы:

- Производство, материальные потоки и управление персоналом будут контролироваться через правила и бюджеты;
- В НИОКР контроль затруднен, в связи с чем в небольших группах актуален контроль со стороны коллектива;
- В маркетинге возможно использование контроля по выходу;
- Финансы и учет контролируется в первую очередь с помощью бюрократического варианта.

- **Уровень бизнес-подразделения.**

В данном случае выбор системы контроля зависит от используемой стратегии и стадии жизненного цикла отрасли.

Управление структурами с малой дифференциацией приводит к сравнительно простым формам контроля издержек деятельности фирмы. При дифференциации задачей контрольной системы является защита отличительных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

- **Корпоративный уровень.**

В данном случае системы контроля зависят от выбранной стратегии роста и развития компании и степени синергизма.

При несвязанной диверсификации используется рыночный контроль. Связанная диверсификация формирует эффект синергизма, что требует централизованного контроля. В этом случае возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

При реализации стратегии интеграции возникает необходимость координации действий в процессе формирования стоимостной цепочки, что требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

Варианты выбора системы контроля в зависимости от стадии жизненного цикла компании:

- **На стадии зарождения компании** с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.
- **С ростом компании** развиваются структуры управления, появляется необходимость в развитии компетенций или в поиске будущих преимуществ. В этой ситуации контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).
- **Начиная со стадии замедления роста**, выбор системы контроля зависит, в том числе, и от конкурентной стратегии компании. Например, ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор — уделять внимание и контроль со стороны коллектива.
- **На стадии зрелости** продукты должны быть стандартизированы, расширяется их диапазон. Для ценового лидера основной задачей является снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к

развитию отличительных преимуществ. Особое значение, соответственно, приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

- **На стадии упадка** контроль должен отслеживать издержки ухода из стратегических зон хозяйствования и полные стоимости изменения стратегии. В связи с этим используется вариант бюрократического контроля и контроля по выходу.

Стратегический контроль важен не только как оценка реализации стратегии. Мероприятия по стратегическому контролю помогают *понять сущность бизнеса, его проблемы и трудности*.

В отличие от оперативного контроля, предоставляемого современными информационными системами, стратегический контроль дает возможность обратной связи на основе не выручки, чистой прибыли или количества клиентов, а внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес в целом.