

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиМО

_____ В.З. Григорьева

« ____ » _____ 2011 г.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для направления 080500.62 «Менеджмент»

Составитель: А.В. Васильева

г. Благовещенск

2011 год

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета*

А.В. Васильева

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия» для студентов очной формы обучения по направлению 080500.62 «Менеджмент». – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2011. – 136 с.

Цель учебно-методического комплекса по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия» – познакомить студентов очной формы обучения по направлению 080500.62 «Менеджмент» с научными основами оценки и управления конкурентоспособностью предприятия, разработки функциональных стратегий предприятия, привить им навыки самостоятельной работы с использованием методов конкурентного анализа, помочь овладеть техникой оценки конкурентоспособности объектов различной природы для разработки и принятия управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Рабочая программа дисциплины.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия», ее место в учебном процессе.....	6
1.2. Содержание дисциплины «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия».....	9
1.3. Распределение часов по курсу.....	18
2. Методические рекомендации по проведению семинарских и практических занятий	19
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов	87
4. Контроль знаний студентов.....	94
4.1. Формы контроля	94
4.2. Вопросы к экзамену.....	95
4.3. Комплекты экзаменационных билетов.....	98
4.4. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине.....	99
5. Список рекомендуемой литературы	108
6. Краткий конспект лекций	111
6.1. Тема 1. Теоретические основы конкуренции.....	111
6.2. Тема 2. Теория конкурентных преимуществ	114
6.3. Тема 3. Стратегия и тактика конкурентной борьбы.....	127
6.4. Тема 4. Оценка конкурентоспособности продукции	128
6.5. Тема 5. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	130
6.6. Тема 11. Теоретические основы экономической стратегии фирмы.....	130

1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ГОУВПО «АмГУ»)

«Утверждаю»

Проректор по учебной работе

_____ В.В. Проказин

«_____» _____ 2011 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия»

для направления 080500.62 «Менеджмент»

	080507 д/о
Курс	4
Семестр	8
Лекции	40
Практические занятия	32
Лабораторные работы	16
Экзамен	8 семестр
Курсовая работа	-
Контрольная работа	-
Самостоятельная работа	64
Всего часов	152

Составитель: А.В. Васильева, кэн, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организаций (ЭиМО)

2011 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

« » _____ 2011 г. протокол №

Заведующий кафедрой В.З. Григорьева _____

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 080502, 080507,
по направлению 080500.62

« » _____ 2011 г. протокол №

Председатель В.З. Григорьева _____

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

« » _____ 2011 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Н.А. Бабкина

« » _____ 2011 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

В.З. Григорьева

« » _____ 2011 г.

1.1. Цель и задачи дисциплины «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия», ее место в учебном процессе

1.1.1. Цель преподавания дисциплины – дать студентам целостное представление о научных основах оценки и управления конкурентоспособностью предприятия, а также разработки функциональных стратегий предприятия.

1.1.2. Задачи изучения дисциплины:

изучение теоретических основ конкуренции, конкурентоспособности предприятия, современных форм, методов и стратегий конкурентной борьбы;

формирование навыков анализа конкурентной среды отрасли;

овладение методами оценки конкурентоспособности предприятия и выявления его конкурентных преимуществ;

приобретение практических навыков разработки конкурентной стратегии предприятия;

освоение основных инструментов управления конкурентоспособностью предприятия;

изучение содержания, принципов формирования основных функциональных стратегий предприятия;

освоение методов и особенностей разработки функциональных стратегий предприятия;

формирование навыков диагностики текущих внутрифирменных стратегий предприятия;

приобретение практических навыков разработки функциональных стратегий предприятия.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);

стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);

способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);

готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15).

знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

знание экономических основ поведения организаций, получение представления о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать: теоретические основы конкуренции, конкурентоспособности предприятия; современные формы, методы и стратегии конкурентной борьбы; инструменты управления конкурентоспособностью предприятия; содержание основных функциональных стратегий предприятия, методы и особенности их разработки;

уметь: проводить оценку конкурентоспособности предприятия, выявлять его конкурентные преимущества; диагностировать состояние текущих внутрифирменных стратегий предприятия;

владеть: навыками анализа конкурентной среды отрасли, разработки конкурентной и функциональных стратегий предприятия.

1.1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:

основы экономической теории (механизм рыночной системы, предприятие в системе рыночных отношений, конкурентные рыночные структуры, анализ издержек производства, экономические кризисы и циклы, макроэкономическое равновесие);

стратегический менеджмент (процесс стратегического планирования, анализ внешней и внутренней среды организации, организация системы стратегического менеджмента, классификация стратегия предприятия);

маркетинг (система маркетинговых исследований, товарная политика предприятия, обеспечение конкурентоспособности товаров);

экономика предприятия (предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности, продукция предприятия, производственные ресурсы предприятия, себестоимость продукции предприятия, организация производства, структура

предприятия, управление предприятием, планирование на предприятии, финансы предприятия);

статистика (статистическое наблюдение, статистическая сводка, группировка, обобщающие статистические показатели, средние величины, показатели вариации, выборочный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение динамики коммерческой деятельности, индексный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение связи показателей коммерческой деятельности).

1.2. Содержание дисциплины «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия»

1.2.1. Федеральный компонент.

Данная дисциплина является дисциплиной специализации.

1.2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

Тема 1. *Теоретические основы конкуренции* (2 часа).

Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.

Основные понятия и условия возникновения конкуренции.

Функции конкуренции.

Основные факторы конкуренции.

Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции.

Уровни конкуренции.

Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года N 135-ФЗ.

Тема 2. *Теория конкурентных преимуществ* (2 часа).

Понятие и свойства конкурентного преимущества.

Виды конкурентных преимуществ.

Модель пяти сил конкуренции Портера. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»).

Понятие конкурентного статуса фирмы.

Технология поиска конкурентных преимуществ.

Стратегические выгоды от присутствия конкурента на рынке.

Тема 3. *Стратегия и тактика конкурентной борьбы* (2 часа).

Четыре типовые стратегии конкурентной борьбы (виолентная, патиентная, коммутантная, эксплерентная).

Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов (отсроченная реакция, избирательная реакция, «реакция тигра», стохастическая реакция).

Четыре роли предприятий в конкурентной борьбе (лидер, претендент на лидерство, последователи, окопавшиеся в рыночных нишах).

Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке («оборона позиций», «фланговая оборона», «упреждающая оборона», «контрнаступление», «мобильная оборона», «сжимающая оборона»).

Тема 4. *Оценка конкурентоспособности продукции* (2 часа).

Уровни конкурентоспособности.

Отличие понятия «конкурентоспособность» продукции от понятия «качество» продукции.

Компоненты конкурентоспособности продукции.

Показатели конкурентоспособности материальной продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели).

Отличие сферы услуг от сферы материального производства.

Показатели конкурентоспособности услуги.

Методики оценки конкурентоспособности продукции.

Тема 5. *Оценка конкурентоспособности предприятия* (2 часа).

Показатели конкурентоспособности предприятий.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия.

Тема 6. *Разработка политики создания продукта* (2 часа).

Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта.

Риски производителей, связанные с политикой создания продукта.

Области характеристик продукта.

Модель Кано.

Модель неудовлетворенности потребителя.

Тема 7. *Особенности выбора политики при обеспечении конкурентоспособности предприятий* (2 часа).

Политика обеспечения конкурентоспособности продукта, ориентированная на «завоевание» потребителя.

Дистрибьютерная политика.

Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия. Альтернативные ценовые стратегии предприятий.

Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций. Матрица Симона «Объективное/субъективное качество».

Тема 8. *Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции* (2 часа).

Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны».

Стратегия дифференциации продукции.

Стратегия сегментирования рынка.

Стратегия внедрения новшеств. Степень новизны товаров.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Тема 9. *Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы* (2 часа).

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности:

Преодоление сильных сторон конкурента.

Наступление на слабые стороны конкурента.

Одновременное наступление по многим направлениям.

Обходные маневры.

«Партизанские» наступления.

Превентивные действия.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Тема 10. *Управление конкурентоспособностью предприятия* (2 часа).

Системное управление конкурентоспособностью предприятия.

Схема процесса управления конкурентоспособностью экономической системы.

Подсистемы системного управления конкурентоспособностью предприятия.

Мониторинг конкурентоспособности предприятия.

Общая характеристика системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Тема 11. *Теоретические основы экономической стратегии фирмы* (2 часа).

Понятие экономической стратегии фирмы.

Основные составляющие экономической стратегии.

Особенности экономической стратегии.

Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений.

Этапы формирования экономической стратегии.

Тема 12. *Товарная стратегия фирмы* (2 часа).

Уровни товара.

Характеристики товарного ассортимента: широта, глубина, насыщенность, гармоничность.

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы.

Управление стратегическим набором.

Альтернативы товарной стратегии.

Марочная стратегия.

Управление торговыми марками.

Тема 13. *Маркетинговая стратегия фирмы* (2 часа).

Разработка и представление стратегии позиционирования. Позиционирование по Э. Райсу и Дж. Трауту. Позиционирование по М. Трисси и Ф. Виерсема.

Инструменты дифференцирования. Дифференцирование продукта. Дифференцирование услуг. Дифференцирование маркетинговых каналов. Дифференцирование образа.

Маркетинговые стратегии, основанные на жизненном цикле товара. Маркетинговые стратегии: этап внедрения. Маркетинговые стратегии: этап роста. Маркетинговые стратегии: этап зрелости. Маркетинговые стратегии: этап спада.

Тема 14. *Стратегия ценообразования* (2 часа).

Виды ценовой политики предприятия (активная и пассивная).

Методы расчета цен.

Этапы разработки ценовой стратегии фирмы.

Модификация цен (по географическому принципу, через систему скидок, для стимулирования сбыта, ценовые линии).

Виды ценовых стратегий предприятия.

Тема 15. *Стратегия инвестиционной деятельности фирмы* (2 часа).

Формирование инвестиционной стратегии предприятия.

Гибкость производства как экономическая категория (Жизненные циклы: спроса/технологии, спроса/технологии/товара. Уровни изменчивости технологии: стабильная, плодотворная, изменчивая).

Стратегия обновления ресурсов.

Тема 16. *Стратегии реструктуризации и интеграции* (2 часа).

Понятие и механизмы проведения реструктуризации.

Виды реструктуризации и разукрупнения.

Этапы реструктуризации.

Факторы, влияющие на рациональную границу предприятия: укрупнения или разукрупнения.

Возможные последствия разукрупнения и реструктуризации.

Классификация направлений деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.

Цели и преимущества интеграции.

Типы интеграции: вертикальная, горизонтальная, диагональная.

Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация.

Формы горизонтальной интеграции.

Этапы формирования интеграционной стратегии предприятия.

Тема 17. *Стратегия инновационной деятельности фирмы* (2 часа).

Определение понятия «инновация» и виды инноваций.

Виды инновационных стратегий: наступательные (стратегия создания нового рынка, стратегия приобретения компании, разбойничья стратегия, стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»), стратегия сравнительных преимуществ, лицензионная стратегия), стабилизационные (оборонительная, оппортунистическая, зависимая, защитная, селективная).

Организационное обеспечение реализации инновационных стратегий

Тема 18. *Стратегия снижения транзакционных издержек* (2 часа).

Понятие и типология транзакционных издержек (издержки поиска информации, издержки ведения переговоров, издержки измерения, издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки оппортунистического поведения, издержки "политизации").

Юридические аспекты транзакционных издержек.

Тема 19. *Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг* (2 часа).

Классификация основных источников финансовых средств предприятия.

Типовые варианты финансово-инвестиционной стратегии.

Традиционные формы кредитования предприятий.

Нетрадиционные формы кредитования предприятий.

Виды биржевых сделок на товарных биржах.

Тема 20. *Антикризисная стратегия предприятия* (2 часа).

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии, причины его возникновения, возможные последствия кризиса.

Основные характеристики антикризисного управления.

Разработка антикризисной стратегии организации.

Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления.

1.2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах.

Тема 1. *Роль конкуренции в развитии рыночной экономики* (1 часа).

Вопросы лекции 1.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

Тема 2. *Конкурентные рынки и их структура* (1 часа).

Особенности конкурентных рыночных структур.

Вопросы лекции 1.

Вопросы для самопроверки.

Обсуждение.

Тема 3. *Развитие конкуренции на отраслевых рынках* (4 часа).

Объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро и микро предпосылки).

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках.

Вопросы лекции 2.

Вопросы для самопроверки.

Задание: подготовить доклад: конкурентоспособность отрасли – на выбор.

Тема 4. *Оценка конкурентоспособности продукции (услуги)* (2 часа).

Вопросы лекции 3, 4.

Вопросы для самопроверки.

Задание: оценить конкурентоспособность товара (продукции, услуги торговли) – на выбор.

Тема 5. *Оценка конкурентоспособности предприятия* (4 часа).

Вопросы лекции 5.

Задание: оценить конкурентоспособность предприятия – на выбор.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 6. *Оценка конкурентоспособности персонала* (2 часа).

Вопросы лекции 6, 7.

Практикум.

Задание: оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Контрольная работа.

Тема 7. *Разработка и реализация стратегии конкуренции* (2 часа).

Вопросы лекции 3, 8, 9, 10.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

Тема 8. *Теоретические основы экономической стратегии фирмы* (2 часа).

Вопросы лекции 11.

Виды стратегий предприятия.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

Тема 9. *Разработка товарной стратегии предприятия* (2 часа).

Вопросы лекции 12.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 10. *Разработка маркетинговой стратегии предприятия (2 часа).*

Вопросы лекции 13.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 11. *Разработка стратегии ценообразования предприятия (2 часа).*

Вопросы лекции 14.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 12. *Разработка инвестиционной стратегии предприятия (2 часа).*

Вопросы лекции 15.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 13. *Разработка стратегий реструктуризации и интеграции (2 часа).*

Вопросы лекции 16.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

Тема 14. *Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг (2 часа).*

Вопросы лекции 19.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 15. *Разработка антикризисной стратегии предприятия (2 часа).*

Вопросы лекции 20.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1.2.4. Лабораторные занятия, их содержание и объем в часах.

Задание 1. Поиск конкурентных преимуществ фирмы (1 часа).

Задание 2. Модель пяти сил М. Портера (2 часа).

Задание 3. Построение конкурентной карты рынка (2 часа).

Задание 4. Определение уровня конкурентоспособности товара (2 часа).

Задание 5. Оценка конкурентоспособности предприятия (2 часа).

Задание 6. Оценка конкурентоспособности персонала (1 часа).

Задание 7. Разработка товарной стратегии фирмы (2 часа).

Задание 8. Разработка стратегии ценообразования (1 час).

Задание 9. Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками
производственных ресурсов (1 час).

Задание 10. Разработка стратегии предотвращения несостоятельности
(банкротства) фирмы (2 часа).

Наглядными пособиями при выполнении лабораторных работ являются:

Васильева А.В. Конкурентоспособность предприятия: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2003. – С. 45.

Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004. – С. 30.

1.3. Распределение часов по курсу

Наименование темы	Д/о			
	Лекции	Практ	Лабор	СРС
1. Теоретические основы конкуренции	2	2	0	2
2. Теория конкурентных преимуществ фирмы	2	4	3	4
3. Стратегия и тактика конкурентной борьбы	2	0,5	0	4
4. Оценка конкурентоспособности продукции	2	2	2	4
5. Оценка конкурентоспособности предприятия	2	4	5	4
6. Разработка политики создания продукта	2	0	0	2
7. Особенности выбора политик при обеспечении конкурентоспособности предприятий	2	0	0	4
8. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции	2	1	0	4
9. Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы	2	0,5	0	2
10. Управление конкурентоспособностью предприятия	2	2	0	2
11. Теоретические основы экономической стратегии фирмы	2	2	1	2
12. Товарная стратегия фирмы	2	2	2	4
13. Маркетинговая стратегия фирмы	2	2	0	4
14. Стратегия ценообразования	2	2	1	4
15. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы	2	2	0	4
16. Стратегии реструктуризации и интеграции.	2	2	0	2
17. Стратегия инновационной деятельности фирмы	2	0	0	2
18. Стратегия снижения транзакционных издержек	2	0	0	2
19. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	2	2	0	4
20. Антикризисная стратегия предприятия	2	2	2	4
Итого	40	32	16 (2 подгруппы)	64

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. *Роль конкуренции в развитии рыночной экономики* (1 часа).

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте понятие конкуренции.
2. Охарактеризуйте роль и значение конкуренции в рыночной экономике.
3. Назовите условия возникновения конкуренции.
4. Перечислите функции конкуренции.
5. Изложите основные факторы конкуренции.
6. Перечислите известные вам виды конкуренции.
7. Проведите сравнительный анализ ценовой и неценовой конкуренции.

Практикум

Известный специалист по маркетингу Ф. Котлер высказал предположение, что на рынке действуют пять типов компаний, которые:

- управляют событиями;
- думают, что управляют событиями;
- наблюдают за происходящими событиями;
- не понимают, что происходит;
- не знают, что что-то происходит вообще.

1. Подберите примеры для каждого из этих типов компаний среди отечественных организаций.

2. Как вы оцениваете рыночную ситуацию в России в настоящее время в целом?

Конкретная ситуация: «В поисках возможностей за рубежом — McDonald's в Москве»

Поскольку компания “McDonald's” сталкивается с угрозами для своей деятельности в США, она активно ищет возможности за рубежом. Удачным примером может служить открытие сети “McDonald's” в Москве. Георг Кохон 14 лет мечтал об открытии первого ресторана компании в бывшем Советском Союзе. Президент “McDonald's Restaurants of Canada”, зная, что 290 млн российских граждан питаются главным образом мясом, хлебом и картофелем, думал: “Это то, чем мы торгуем. Это станет для нас невероятным рынком” — даже не осознавая, насколько он был прав.

В связи с падением продаж на рынке США из-за вкусовых привычек американцев к 1991 г. единственными источниками растущей чистой прибыли “McDonald's” стали ее

2600 зарубежных филиалов. Когда, наконец, компания в 1990 г. открыла свой первый ресторан в Москве, это стало чем-то большим, нежели осуществление мечты Кохона. Это был необходимый шаг для переживавшей застой фирмы. Существовала лишь одна проблема: Россия отличалась от любой страны, где “McDonald’s” имел филиалы. Поэтому Кохону пришлось формулировать правила маркетинга как бы заново.

Во-первых, он решил, что, поскольку у него нет конкурентов, прибегать к рекламе в средствах массовой информации или на наружных щитах было бы напрасной тратой денег. Вместо определения или сегментирования рынка он решил представить “McDonald’s” как отражение широкой концепции, внушая россиянам представление о предприятии быстрого обслуживания. Это предполагало “макдоналдизацию” Москвы, городскому совету которой принадлежало 51% акций предприятия. Учитывая, что русские едят не руками, а используя столовые приборы, руководство израсходовало половину рекламной сметы на брошюры и салфетки для подносов с объяснением того, как надо кушать “Big Mac”, а не того, почему его надо купить. Оно также воздержалось от использования традиционного талисмана — изображения Ronald McDonald, полагая, что это лишь приведет в замешательство потенциальных покупателей. Молодые сотрудники из числа москвичей получили указания, как выглядеть безупречно веселыми и опрятными, к чему советские покупатели не были приучены. Точно также покупателей научили стоять в очереди по американскому образцу.

Публика “McDonald’s” оказалась более чем восприимчивой. К тому же на протяжении года по советскому телевидению транслировались благоговейные репортажи о трудовой этике, системе контроля качества и экономичности “Big Mac”. “Я не думаю, что можно с налета прийти на рынок и сказать: “О’кей, мы открылись, можно входить”. Следует четко уяснить себе, чего вы хотите, если пришли сюда” — заявил Кохон о своей стратегии.

Эта логика побудила его отказаться от некоторых более оригинальных блюд “McDonald’s” и ограничиться гамбургерами. Для получения надлежащих результатов он договорился с российскими специалистами о выращивании скота, аналогичного американским породам, и первых посадках картофеля сорта “Russet Burbank” в России. Однако русские не смогли выполнить все пункты договоренности, поэтому семена были завезены с ферм компании в Нидерландах, томатная паста — из Португалии, а яблоки — из Болгарии.

Хотя Кохон сейчас придерживается простого меню, это не означает, что он не думает о последующем расширении рынка. Уже существуют планы ввести в меню цыплят, как только “Big Mac” завоеует популярность. “Какой эффект это произведет на рынке!” — говорит он.

Вопросы:

1. Почему компания “McDonald’s” решила открыть рестораны в России?
2. С какими проблемами, специфичными для российского рынка, столкнулась она?

Тема 2. *Конкурентные рынки и их структура* (1 часа).

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные причины возникновения монополий.
2. Каким образом государство регулирует деятельность монополий?
3. Приведите примеры ценовой дискриминации.
4. Раскройте сущность совершенной конкуренции.
5. Перечислите виды кооперативного поведения олигополистов.
6. В чем проявляется горизонтальная и вертикальная дифференциация продукта?

Практикум

В алюминиевой промышленности США до конца второй мировой войны все производство алюминия было сосредоточено на предприятиях одной фирмы — “Алкоа”. Для разрушения монопольной ситуации государство выделило из бюджета субсидии на создание двух конкурирующих фирм — “Рейнолдс” и “Кайзер”.

1. Какая рыночная модель возникла на месте действовавшей в производстве алюминия фирмы? Какими другими способами могло быть нарушено монопольное положение фирмы “Алкоа”?

2. Можно ли считать фирму “Х”, расположенную в Тамбове и производящую мышеловки, чистым монополистом, если:

- эта фирма является единственной в Тамбове, выпускающей мышеловки;
- кроме фирмы “Х” есть еще две фирмы в России (в Пскове и Хабаровске), которые также выпускают мышеловки;
- кроме фирмы “Х” имеется фирма “У”, производящая антимишинные аэрозоли;
- в Тамбове действует местное отделение общества охраны животных, занимающееся дрессировкой домашних кошек;
- действует платная служба борьбы с грызунами.

3. В каком-то ограниченном районе около тридцати фермеров выращивают картофель. Кроме них никто в этом районе картофель не выращивает и не продает. Каждый из фермеров занимается картофелеводством в одиночку — “на свой страх и риск”. Проблемы у них общие: высокие издержки, поиски улучшенных сортов, плохие хранилища, зависимость от транспорта. Обдумав ситуацию, фермеры пришли к выводу о необходимости объединения.

1. Какие варианты объединения можно предложить фермерам?
2. Можно ли сделать так, чтобы объединение было выгодно?
3. Как будет называться данная модель рынка?

Конкретная ситуация: “Конкуренция на рынке телевизоров”

Анализ состояния рынка телевизоров в 1996 г., проведенный в ряде регионов России (Московская, Волгоградская, Ростовская, Нижегородская области, Республика Татарстан, Краснодарский край), показал следующее. Ведущие позиции на рынках рассматриваемых регионов занимали телевизоры ведущих мировых производителей: Sony, Panasonic, Samsung, Gold Star (LG), Philips и др. Модели телевизоров этих фирм наиболее часто встречаются в торговых предприятиях регионов. Первые три фирмы предлагают свою продукцию более чем в трети торговых фирм любого из регионов. Более широко продукция этих фирм представлена в Москве.

Телевизоры стран ближнего зарубежья представлены в торговле большинства регионов в среднем в 10 % фирм, исключая Москву и Московскую область, где их продают 1—2 % магазинов. В основном это белорусские телевизоры “Горизонт” и “Витязь”.

Отечественные телевизоры также представлены более чем в 10% магазинов регионов (в Москве и Московской области — лишь в немногих магазинах). Чаще всего это телевизоры “Юность” и “Рекорд” московского и владимирского заводов. В нижегородской области в торговле наиболее представлены телевизоры АО “Нител”, так же как и в Татарстане.

Импортные телевизоры ведущих фирм, как правило, представлены в отечественной торговле широким ассортиментом цветных телевизоров как по диагонали экрана (от 37 до 72 см), так и по техническим возможностям. Наибольший удельный вес занимают телевизоры с диагональю экрана 51 и 54 см, реже 37 см. В этих же нишах работали заводы стран ближнего зарубежья.

Отечественные марки телевизоров занимают чаще всего другие ниши: 34, 37, 61 см. Кроме того, велик удельный вес черно-белых моделей телевизоров.

Анализ уровня цен на телевизоры с различными диагоналями экрана показал, что наиболее высокие цены имеют телевизоры иностранных фирм, обладающих высоким рейтингом в мире и ведущих активную рекламную компанию на российском рынке: Panasonic, Sony, Philips. Цены других фирм, таких, как Samsung, Funai, Gold Star (LG) на 15—20 % ниже. Как правило, цены на аналогичные телевизоры, произведенные в странах ближнего зарубежья еще ниже (на 30—40%). Отечественные телевизоры, хотя имеют еще более низкие цены (примерно на 50—60%), спросом практически во всех исследуемых

регионах не пользуются. Можно говорить лишь о более или менее удовлетворительном положении отечественных телевизоров на рынке Татарстана и Нижегородской области.

Задание

1. Определите конкурентную структуру российского рынка телевизоров на период анализа.
2. Установите типы конкуренции на рынке телевизоров по трем источникам их поступления на рынок.

Тема 3. Развитие конкуренции на отраслевых рынках (4 часа).

Вопросы для самопроверки

1. Какие показатели позволяют оценить конкурентоспособность отрасли?
2. Какова роль инноваций в повышении конкурентоспособности отраслей?

Задание: подготовить доклад

Типовые темы докладов:

Конкурентоспособность сельского хозяйства.

Конкурентоспособность лесного хозяйства.

Конкурентоспособность рыболовства, рыбоводства.

Конкурентоспособность добычи полезных ископаемых.

Конкурентоспособность обрабатывающих производств России.

Конкурентоспособность российского машиностроения.

Конкурентоспособность золотодобывающей промышленности.

Конкурентоспособность производства и распределения электроэнергии, газа и воды.

Конкурентоспособность строительства.

Конкурентоспособность оптовой и розничной торговли России.

Конкурентоспособность гостиниц.

Конкурентоспособность ресторанов.

Конкурентоспособность транспорта.

Конкурентоспособность связи.

Конкурентоспособность финансовой деятельности России.

Конкурентоспособность образования России.

Конкурентоспособность здравоохранения России.

Конкурентоспособность пищевой промышленности.

Конкурентоспособность легкой промышленности.

Конкурентоспособность российского экспорта.

Тема 4. Оценка конкурентоспособности продукции (услуги) (2 часа).

Вопросы лекции 3, 4.

Вопросы для самопроверки.

Задание: оценить конкурентоспособность товара (продукции, услуги торговли) – на выбор.

Методика оценки конкурентоспособности услуги торговли:

Обобщенный критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли K_o определяется по формуле

$$K_o = K_k + K_{pa} + K_{ko} + K_y + K_m + K_d$$

где K_k - комплексный критерий конкурентоспособности *качества* реализуемых товаров;

K_{pa} — комплексный показатель конкурентоспособности *рациональности ассортимента* товаров;

K_{ko} — комплексный показатель конкурентоспособности *культуры обслуживания*;

K_y — комплексный показатель конкурентоспособности *условий обслуживания*;

K_m - комплексный критерий конкурентоспособности *мерчендайзинга*;

K_d — комплексный показатель конкурентоспособности *доступности услуги*.

Таблица 1 – Результаты оценки качества реализуемых товаров (на примере кондиционеров)

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Нормативное значение	Балльная оценка (P_i)			Величина единичного критерия			Кк		
			Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Мощность, кВт											
Общая площадь охлаждения, м ²											
Бесшумность											
Компактность, внешний вид											
Режимы охлаждения											
Режимы обогрева											
Режимы мягкого осушения											
Режимы очистки											

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Нормативное значение	Балльная оценка (P_i)			Величина единичного критерия			Кк		
			Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
воздуха в помещении											
Автоматическое управление											
Система самодиагностики											

Таблица 2 - Результаты оценки рациональности ассортимента кондиционеров

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Нормативное значение	Балльная оценка (P_i)			Кра		
			Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Полнота ассортимента								
Широта								
Устойчивость								
Новизна								
Структура								
Обновляемость								
Итого								

Таблица 3 - Результаты оценки конкурентоспособности культуры обслуживания покупателей

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Балльная оценка (P_i)			Кко		
		Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Вежливость продавцов							
Внимательность							
Опрятность							
Полнота ответов на задаваемые покупателями вопросы							
Возраст продавцов							
Коммуникабельность							
Итого							

Таблица 4 - Результаты оценки конкурентоспособности условий обслуживания покупателей

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Градации балльных оценок	Балльная оценка (P_i)			К _y		
			Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Материально-техническая база предприятия		Высокая Средняя низкая						
Категория предприятия		Первая Вторая Третья						
Удобство для потребителя		Достаточное Можно лучше Недостаточное						
Консультация		На высоком уровне Оказывается недостаточно Не оказывается						
Демонстрация работы кондиционера		Широко используется Недостаточно используется Не используется						
Гарантийное обслуживание		В течение года В течение трех лет						
Итого								

Таблица 5 - Результаты оценки конкурентоспособности мерчендайзинга

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Балльная оценка (P_i)			К _m		
		Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Безопасность							
Чистота							
Удобство							
Оформление							
Микроклимат в торговом зале							
Итого							

Таблица 6 - Результаты оценки комплексного показателя доступности услуги приобретения кондиционеров

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости (α_i)	Балльная оценка (P_i)			Кд		
		Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Затраты денежных средств							
Затраты времени на получение справки о местонахождении							
Затраты времени на проезд к магазину							
Затраты времени на ожидание обслуживания							
Затраты времени на доставку							
Затраты времени на консультацию специалиста							
Итого							

Таблица 7 – Расчет обобщенного показателя конкурентоспособности услуги розничной торговли кондиционерами

Наименование показателя (K)	Значение показателя		
	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Комплексный критерий конкурентоспособности качества реализуемых кондиционеров (Кк)			
Комплексный критерий конкурентоспособности рациональности ассортимента кондиционеров (Кра)			
Комплексный критерий конкурентоспособности культуры обслуживания покупателей (Кко)			
Комплексный критерий конкурентоспособности условий обслуживания покупателей (Ку)			
Комплексный критерий конкурентоспособности мерчендайзинга (Км)			
Комплексный критерий конкурентоспособности доступности услуги приобретения кондиционеров (Кд)			
Обобщенный показатель (Ко)			

Таблица 8 – Расчет среднего индекса цен каждой фирмы

Наименование предприятия-производителя	Розничная цена (C_{ϕ}), руб.			$C_{\sigma} = C_{\text{мин}}$	Индивидуальный индекс цен ($I_j = C_{\phi} / C_{\text{мин}}$)		
	Φ_1	Φ_2	Φ_3		Φ_1	Φ_2	Φ_3
Samsyng							
Поралис							
LG							
DOW							
Евго Россия							
Daikin							
Средний индекс цен (I_c)							

Индивидуальные индексы цен определяются по формуле

$$I_{\kappa} = C_{\phi} / C_{\sigma}$$

где I_{κ} — индивидуальный индекс цены определенного наименования (изготовителя) κ товаров;

C_{ϕ} — фактическое значение розничной цены определенного наименования;

C_{σ} — наименьшее значение розничной цены определенного наименования в одном из трех сравниваемых магазинов, принимаемое за базу для сравнения.

Средний индекс цен I_c для каждого магазина определяется по формуле

$$I_c = \sum_{v=1}^z I_j / l$$

где v — наименование магазина;

z — общее количество исследуемых магазинов;

l — общее число наименований товаров в наборе.

Таблица 9 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности услуги розничной торговли кондиционерами

Наименование фирмы	Обобщенный показатель (K_o)	Средний индекс цен (I_c)	Интегральный показатель конкурентоспособности услуги торговли ($K_{\text{инт}}$)
Φ_1			
Φ_2			
Φ_3			

Интегральный показатель конкурентоспособности услуги каждого магазина по формуле

$$K_{\text{инт}} = \frac{K_o}{I_c}$$

где K_0 — обобщенный критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли;

I_c — средний индекс цен товаров.

Практикум

1. Из перечисленного выберите внешние показатели конкурентоспособности товара:

- тенденции НТП;
- изменения моды;
- патентно-правовые регламентации;
- оплаченная стоимость изделия;
- внезапное появление или уход с рынка конкурента;
- тенденции развития экономики;
- эргономические стандарты;
- устойчивые изменения в структуре потребления;
- тенденции развития рынка;
- колебания конъюнктуры.

2. Из перечисленного выберите экономические показатели конкурентоспособности товара:

- расходы на транспортировку;
- расходы на обслуживание и ремонт;
- показатели безопасности;
- налоги и таможенные сборы;
- расходы на амортизацию;
- экологические показатели;
- расходы на запчасти;
- колебания конъюнктуры;
- расходы на предпродажное обслуживание;
- показатели безопасности.

Конкретная ситуация: «Анализ конкурентоспособности товаров»

Для выполнения практикума необходимо наличие двух образцов различных марок однотипного товара, выполняющих одинаковую базовую функцию и предназначенных для одного сегмента покупателей.

1. Присвойте каждому из образцов товаров этикетку “А” и “Б”. При выполнении дальнейшей экспертной оценки следует отойти от собственного мнения и попытаться дать обобщенную оценку, которую могли бы дать другие покупатели данного товара.

2. Определите перечень атрибутов (показателей), которые учитываются потребителями при покупке данного вида товара (не рекомендуется в качестве параметра рассматривать цену, поскольку именно она является искомым параметром).

3. Оцените степень важности атрибутов для покупательского выбора, распределив 100 баллов между весовыми коэффициентами атрибутов товара.

4. Для каждого образца определите степень присутствия (реализованности) атрибутов по десятибалльной шкале. В качестве эталона для сравнения используйте ваше представление об идеальном товаре такого рода.

5. Рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя как произведение весового коэффициента на оценку параметра.

6. Рассчитайте оценку потребительной стоимости каждого варианта как сумму взвешенных оценок.

7. Рассчитайте среднее значение потребительной стоимости для двух товаров.

8. Определите коэффициент изменения цены каждого товара как отношение индивидуальной оценки потребительной стоимости к средней.

9. Определите рекомендуемую цену каждого образца товара. Для этого сначала дайте экспертную оценку средней рыночной цене, сложившейся на рынке для товаров определенного типа. Рекомендуемую цену определите как произведение индивидуального коэффициента на среднюю цену.

Тема 5. Оценка конкурентоспособности предприятия (4 часа).

Вопросы лекции 5.

Задание: оценить конкурентоспособность предприятия – на выбор.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия:

Таблица 10 - Оценка рекламной деятельности компаний (Крек)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Доступность восприятия							
2.	Количество рекламы							
3.	Узнаваемость рекламных роликов							
4.	Размещение в СМИ							
5.	Размещение на движимых р/носителях							
6.	Размещение на недвижимых							

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
	р/носителях							
7.	Выгодное размещение р/носителей							
8.	Количество выпускаемой рекламы							
	Общий балл							

Таблица 11 - Финансовое состояние фирм (Кфин)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Темпы роста дохода							
2.	Платежеспособность и кредитоспособность							
3.	Наличие свободных денежных средств для развития предприятия							
	Общий балл							

Таблица 12 - Персонал фирм (Кп)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Возможность быстро и качественно обслужить покупателя							
2.	Деловые качества (образование, навыки, умения и т.д.)							
3.	Интеллигентность, культура							
4.	Коммуникабельность							
5.	Организованность							
6.	Мотивация сотрудников							
7.	Здоровье							
8.	Численность персонала							
	Общий балл							

Таблица 13 - Имидж предприятий (Ки)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Время нахождения на рынке							
2.	Известность торговой марки							
3.	Общественный резонанс (участие в соц. акциях, спонсорская помощь, создание внебюджетных фондов и т.д.)							
4.	Внутренняя атмосфера предприятия							
5.	Отношение сотрудников к политике руководства							
6.	Общественное мнение о предприятии							
Общий балл								

Таблица 14 - Потребительские предпочтения покупателей (Кпрп)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Количество филиалов							
2.	Месторасположение магазинов							
3.	Уровень обслуживания							
4.	Цена/качество							
5.	Индивидуальные скидки							
Общий балл								

Таблица 15 - Потребительские характеристики качества товаров (Ккач)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Внешний вид							
2.	Вкус							
3.	Свежесть							
4.	Компоненты							
5.	Оригинальность и новизна							
6.	Экологические характеристики							
7.	Качество							
8.	Уровень сервисного обслуживания							
9.	Многообразие							
10.	Индивидуальная комплектация, поставка на заказ							
11.	Соответствие стандартам							
Общий балл								

Таблица 16 - Ассортимент продукции (Ка)

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Широта номенклатуры							
2.	Глубина ассортимента							
3.	Дифференциация товаров							
Общий балл								

Таблица 17 - Сводная таблица показателей

№	Показатели	α_i	Φ_1		Φ_2		Φ_3	
			β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Рекламная деятельность (Крек)							
2.	Финансовое состояние (Кфин)							
3.	Персонал (Кп)							
4.	Имидж предприятия (Ки)							
5.	Потребительские предпочтения покупателей							
6.	Потребительские характеристики качества изделий (Кпрп)							
7.	Ассортимент продукции (Ка)							
Общий балл								

Практикум

1. Какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социо-культурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

- спортивных велосипедов;
- коллекционных кукол;
- надувных лодок;
- хлебобулочных изделий;
- спичек.

В каждой группе факторов укажите 5—7 наиболее важных и проранжируйте их для каждого из производителей.

2. Определите для любого выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него: поставщиками, маркетинговыми посредниками, конкурентами, клиентами, контактными аудиториями.

В каждой категории участников микросреды предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной категории.

Конкретная ситуация: ООО «Российские колбасы»

ООО «Российские колбасы» в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора — «Давайте попробуем вот это», было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас. Затем, путем приобретения мелких мясных производств, компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия. Руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, т. к. общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы — выпускать «российские колбасы, для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?
3. Сформулируйте конкурентные преимущества ООО «Российские колбасы».

Тема 6. Оценка конкурентоспособности персонала (2 часа).

Вопросы лекции 6, 7.

Практикум.

Задание: оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Контрольная работа.

Задание: оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный работник. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость приведены в таблице.

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j * \beta_{ij})}{5 * n} \rightarrow 1,0$$

где K_{Π} – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, m$ – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j – весомость j -го качества персонала;

β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

$5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n экспертов).

Таблица 18 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала, α_i	Результаты оценки качеств менеджера экспертами, β_{ij}	
		Эксперт 1	Эксперт 2
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	4	4
2. Наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т.п.)	0,20	5	4
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	4	5
4. Интеллигентность, культура	0,05	4	3
5. Коммуникабельность	0,05	5	5
6. Организованность	0,05	5	5
7. Возраст здоровье	0,15	4	4
Итого	1,00	-	-

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

1 балл - качество отсутствует;

2 балла – качество проявляется очень редко;

3 балла – качество проявляется не сильно и не слабо;

4 балла – качество проявляется слабо;

5 баллов – качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно.

Подставив в формулу 22 результаты экспертной оценки из таблицы 21, получим:

$$K_{\pi} = [0,20*(4+4)+0,20*(5+4)+0,30*(4+5)+0,05*(4+3)+0,05*(5+5)+0,05*(5+5)+0,15*(4+4)] / (5*2) = 0,865.$$

Таким образом, менеджер имеет высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать уровень своей культуры и укреплять здоровье.

Тема 7. Разработка и реализация стратегии конкуренции (2 часа).

Вопросы лекции 3, 8, 9, 10.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите известные вам виды конкурентных стратегий.
2. Назовите классификации конкурентных стратегий различных авторов.

Практикум

Завод мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах (таблица).

Таблица – Исходные данные по рынку мебели

Производство	Реализация по заводу, млн. руб.	Число конкурентов	Реализация тремя основными конкурентами, млн. руб.			Годовой объем рынка, %
			Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	
Гостиная мебель	210	12	380	260	170	6
Детская мебель	160	14	125	90	85	14
Кухонная мебель	45	24	210	180	145	8
Спальная мебель	14	11	80	33	27	12

1. На основе метода БКГ произведите оценку состояния и перспективы развития каждого производства.
2. Укажите примеры, соответствующие каждому этапу стратегии маркетинга (примеров может быть несколько).

Этапы стратегии:

- разработка новых областей применения товара;
- разработка новых параметров и модификаций продукции;
- увеличение рыночной сегментации;
- выявление новых групп потребителей для существующей продукции;
- выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции;
- увеличение применения товаров существующими пользователями;
- изменение маркетинговой стратегии.

Примеры:

- нейлоновые покрытия для организаций;
- продажа носков и чулок в супермаркетах;
- телевизоры на батареях;
- использование пищевой соды в качестве дезодоранта для холодильников;
- упаковка пищевых продуктов, рассчитанная на индивидуальное употребление;

- использование детских шампуней взрослыми;
- недорогие копировальные машины для дома;
- ношение джинсов на официальных мероприятиях;
- реклама подписки на журналы по телевидению;
- телескопические линзы для 35-миллиметровых аппаратов;
- промышленный инструмент, приспособленный для домашнего употребления;
- множественные упаковки для напитков и пива.

Конкретная ситуация №1: «Саратовская кондитерская фабрика»

Кондитерская фабрика «Саратовская» ведет свою историю с сельскохозяйственной артели им. Розы Люксембург, созданной еще в 1924 г. Пройдя через несколько преобразований, эта артель в 1940 г. была преобразована в кондитерскую фабрику г. Саратова. Современная история фабрики началась в 1984 г., когда фабрика переехала на новую территорию, где заново были отстроены цеха и административные здания, а также закуплено новейшее по тому времени оборудование. На базе кондитерской фабрики «Саратовская» было образовано ОАО «Консар». По всем основным показателям предприятие можно отнести к категории среднего бизнеса. Общая численность работающих — около 350 человек. Предприятие специализируется на производстве кондитерских изделий.

Стратегия работы на рынке заключается в том, чтобы поставлять продукцию высокого качества по конкурентоспособным ценам при ее гарантированной свежести. Последнее является заведомо данным конкурентным преимуществом ОАО «Консар» по сравнению со всеми другими кондитерскими фабриками, вытекающим из географического положения предприятия на рынке. Реализация готовой продукции будет осуществляться через фирменные магазины ОАО «Консар», через розничную сеть дистрибьюторов (торговые дома) и через прямые договоры (продажа или консигнация) розничных магазинов и торговых точек г. Саратова и области. При этом наряду с собственными фирменными магазинами фабрики предполагается проводить политику открытия фирменных отделов фабрики во всех крупных магазинах, универсамах и супермаркетах.

Стратегия ведения бизнеса на региональном рынке сводится к тому, чтобы произвести и доставить свой (старый) или специально разработанный для этого конкретного рынка (новый) продукт в минимальные сроки (приемлемая свежесть) и с минимальными издержками (производство + доставка + проценты посредникам). Реализация готовой продукции будет осуществляться через региональных оптовых перепродавцов.

Семь продуктовых групп вместе с двумя категориями рынков дают 14 стратегических зон.

СЗБ-1 — шоколадные конфеты / область

СЗБ-2 — шоколадные конфеты / регионы

СЗБ-3 — шоколадные наборы конфет / область

СЗБ-4 — шоколадные наборы конфет / регионы

СЗБ-5 — карамель / область

СЗБ-6 — карамель / регионы

СЗБ-7 — крекеры / область

СЗБ-8 — крекеры / регионы

СЗБ-9 — пряник / область

СЗБ-10 — пряник / регионы

СЗБ-11 — вафли / область

СЗБ-12 — вафли / регионы

СЗБ-13 — торты / область

СЗБ-14 — торты / регионы

Анализ на основе матрицы БКГ показывает неплохое стратегическое положение предприятия. В долгосрочном периоде у предприятия возникнут проблемы со сбытом своей продукции, если не принять соответствующих мер на уровне изменения стратегии предприятия на рынке.

Для проведения комплексного анализа конкурентоспособности необходимо построить матрицы производителя и потребителя по СЗБ-1 — шоколадные конфеты в Саратовской области. Для этого необходимо построить оценочные таблицы по критериям.

Задание

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны компании.
2. Разработайте стратегию развития кондитерской фабрики «Саратовская».

Конкретная ситуация №2: «Молочные реки» лианозовского молочного комбината»

Стартовые условия как у всех

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. тонн молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 тонн. Качество продукции не выдерживало

никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60—70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Вопросы

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?
4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?
5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?
6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Путь к стабилизации

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать максимум полгода» — вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долларов США на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. тонн молочной продукции, в 1992 г. — 59 тыс. тонн (наихудший показатель в истории

комбината), в 1995 г. — около 180 тыс. тонн. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5—6 наименованиях, то в 1995 г. — около 60 наименований.

Вопросы

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?

3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.

5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

Крутой взлет и широкий размах

Крупнейшим акционером Лианозовского молочного комбината с 1994 г. стало АООТ Wimm-Bill-Dann (WBD). Продукция под этим же названием начала выпускаться с ноября 1992 г. Лианозовским комбинатом вследствие того, что WBD стало арендовать у комбината площади и оборудование. В том же 1994 г. Лианозовский комбинат приобрел один из основных пакетов АООТ WBD, когда была заявлена эмиссия на 20 млрд. руб. Говорит директор АООТ WBD по маркетингу Олег Кузьмин: «Сегодня налицо как бы взаимное владение друг другом. В чем суть такого перетока акций? В том, чтобы эти компании постоянно работали вместе, в связке, чтобы вместе развиваться и дальше».

Данный стратегический альянс позволил создать ЗАО WBD, который является торговой компанией, предназначенной для реализации молочных и других продуктов Лианозовского и ряда иных молочных заводов. Тем самым произошло отделение процесса производства от процесса реализации. Кроме того, концентрация финансовых ресурсов позволила альянсу успешно противостоять попытке стороннего инвестора скупить контрольный пакет Лианозовского комбината.

В ноябре 1995 г. комбинат пошел на шаг, о котором раструбили все московские газеты: комбинат снизил цену на молоко сразу на 20%. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов, он же президент АООТ WBD: «Мы держали цены ниже, чем на всех остальных молочных предприятиях города — в среднем на 10—20%. В целом по предприятию в 1994 г. рентабельность составила 9,2%, в 1995 г. будет где-то 11,6%. Прибыль? Небольшая — около миллиона долларов. Что мы еще делаем для увеличения своей доли на рынке? Первое — улучшение качества продукции. Например, мы намерены переоборудовать на комбинате производство йогуртов. Мы делаем хороший йогурт, но он не длительного срока хранения — пока нет возможности производить такие йогурты на имеющемся оборудовании. В 1996 г. в новую технологическую программу будет вложено от 15 до 18 млн. долларов США. Второе — улучшение обслуживания покупателей, которые признают и покупают продукцию. Сегодня к нам на комбинат любой человек может приехать и взять любое количество молока, вплоть до коробочки».

Однако не только молоком единым жив Лианозовский комбинат. Совместно с WBD в 1993 г. была предпринята первая попытка заняться производством соков. Полгода комбинат работал над производством искусственных соков (с химическими добавками). После того как у комбината получилось эффективно работать с химическими добавками, были произведены закупки оборудования и технологические изменения, которые позволили производить около 250 тонн натуральных соков ежедневно. При этом следует обратить внимание на тот факт, что когда делались расчеты по проекту производства первый раз, то получилось, что импорт выгоднее, чем собственное производство, оказавшееся убыточным. Но затем за счет технических новинок, которые были применены на комбинате, а также за счет концентрации финансовых ресурсов комбината и WBD удалось снизить стоимость продукции на 40% при очень хорошем качестве. Производство соков в данный момент составляет треть объемов товарной продукции комбината. В настоящее время на комбинате действует четыре линии по розливу литровых соков и четыре линии по розливу объемом 200 мл (с пластиковой трубкой). Все оборудование «тетрапаковское», а поставщиком концентратов фруктового сока является крупнейшая американская фирма «Каргилл».

Говорит директор по маркетингу АООТ WBD Олег Кузьмин: «Почему в свое время были выбраны именно соки? Здесь сыграла свою роль и интуиция, но интуиция, исходящая из реальных обстоятельств. Сегодня средний уровень потребления соков в мире составляет 14-16 л в год на человека, а в Западной Европе и США — 40 л. В нашей стране до недавнего времени было менее литра (сейчас, может быть 3—4 л.), т. е. емкость рынка у нас, в России, еще далеко не заполнена».

Ставка на соки оказалась выигрышной. В 1995 г. среднемесячные темпы роста объема производства и реализации соков составили 15—20%. Однако на рынке производства и продажи соков наблюдается жесточайшая конкуренция. Есть лидеры, чьи соки отличаются от лианозовских. Это относится, прежде всего, к итальянским сокам «Сантал», голландским «Джаффа», английским «Сан Прайд». Кроме того, в ближайшее время «Кока-Кола», возможно, начнет разливать соки в России. Конкуренция предопределяет производственную и ценовую политику комбината: производить качественные и по себестоимости дорогие соки, но продавать их дешевле, чем стоит аналогичная продукция, импортируемая с Запада, но дороже венгерских и болгарских соков. Производством соков Лианозовский комбинат занимается совместно с WBD, а реализация, как и в случае с молоком, полностью возложена на WBD.

Молочно-фруктовые проекты комбината не являются последними стратегическими шагами руководства. По их оценкам, комбинат совместно с WBD ежегодно может осваивать 2—3 крупных проекта. На очереди овощной проект совместно с венгерским «Глобусом» предполагается производить маринованные огурцы и зеленый горошек.

Расширение сферы деятельности комбината, рост масштабов производства и увеличение финансовых потоков привело к созданию совместного руководства комбинатом и WBD. Все стратегические программы разрабатываются, финансируются и реализуются совместно. Раз в неделю собирается руководство комбината и WBD и решает текущие вопросы развития предприятий. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов: «Я считаю, что нам просто повезло: это счастье в наше время, когда партнеры — порядочные люди, которые не хотели и не хотят из комбината вытянуть деньги, а пришли вкладывать в него свои».

Вопросы

1. Насколько ваша стратегия развития комбината совпала с реальными действиями руководства? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых, установках, деловой концепции, в подходах к развитию комбината? Во всем ли вы согласны с действиями, предпринятыми руководством комбината? Какие конкурентные преимущества, определенные вами в части 2, легли в основу развития комбината?

2. Определите стратегическую позицию комбината по SPACE-методу, идентифицируйте корпоративную стратегию комбината на данном этапе развития, дайте характерные ее черты, и план конкретных действий по ее реализации.

3. Дайте характеристику основных функциональных стратегий (маркетинг, финансы, организация, производство) Лианозовского комбината.

Тема 8. *Теоретические основы экономической стратегии фирмы* (2 часа).

Вопросы лекции 11.

Разбор и обсуждение классификации стратегий предприятия.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

Кейс: Ангарский керамический завод: Стратегия развития

ВВЕДЕНИЕ

Одним из производителей керамической продукции в Иркутской области является Ангарский керамический завод. Он имеет многолетнюю историю. Завод был построен и введен в действие еще при планово административной экономике в 70-х годах. При проектировании завода учитывалось, что его мощности по производству керамической плитки для внутренней облицовки стен и полов, санитарно-строительных изделий будут удовлетворять растущую потребность в этих товарах со стороны стройиндустрии такого обширного региона как Восточная Сибирь и Дальний Восток.

Переход страны на рыночные рельсы изменил не только форму собственности завода (в настоящее время- это акционерное общество закрытого типа), но и создал определенные трудности со сбытом, производством, управлением. Самой существенной проблемой, как и для большинства российских предприятий, является создание такой системы управления, которая бы способствовала активной адаптации производства к внешней среде.

С рассмотренной проблемой тесно связан и процесс выработки стратегии. На сегодняшний день Ангарский керамический завод четко выработанной стратегии не имеет.

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАВОДА

В результате приватизации Ангарский керамический завод получил статус акционерного общества закрытого типа. Основные виды деятельности: производство плитки для внутренней облицовки стен; производство плиток для полов; производство санстройизделий. Они приносят предприятию до 90 % валового дохода. Производство других товаров народного потребления и торгово-посредническая деятельность не

являются основными. Последняя обусловлена специфической потребностью в реализации товара, полученного по бартеру в качестве оплаты за продукцию завода.

Результаты деятельности завода представлены в таблице.

Таблица 19 - Динамика производства и реализации продукции, тыс. р.

Показатели	1995	1996	1997
Товарная продукция	18599	20463	26831
Реализованная продукция	17895	20272	26174
Товарная продукция в плановых ценах	18599	20463	26831

Общее управление, как и решение стратегических задач сконцентрировано в руках его директора. В прямом подчинении директора находятся руководители таких отделов как бухгалтерия, отдел кадров, отдел технического контроля, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел капитального строительства, главный инженер. Отдел снабжения, отдел сбыта, транспортный цех, тарно-строительный цех подчиняются заместителю директора. Все производственные и обслуживающие производство подразделения (типа ремонтно-механического цеха, электроинструментального участка и т.п.) находятся в ведении главного инженера.

Средний возраст имеющегося оборудования составляет семь лет. В ближайшее время его замена и реконструкция предприятия не предусматриваются.

Нормативная и фактическая численность управляющего звена представлены в таблице.

Таблица 20 - Численность работников управления

Показатели	1995	1996	1997
Фактическая численность	17	18	17
Нормативная численность	24	23	23

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основными субъектами в принятии стратегических решений являются: непосредственно директор завода; начальник планово-экономического отдела; начальник отдела сбыта; главный инженер; начальник производственно-технический отдела.

На сегодняшний день ситуация такова, что информация, поставляемая планово-экономическим отделом носит только рекомендательный характер. Выполненные анализы тенденций спроса, предложения при определении стратегии играют второстепенную роль, по сравнению с информацией предоставляемой отделом сбыта (продажи в отдельные периоды времени, ассортимент и объемы заключенных договоров с торговыми, строительными организациями). Решающая роль в принятии решений относительно объемов и ассортимента выпускаемой продукции принадлежит главному инженеру и подчиненному непосредственно ему начальнику производственно-технического отдела.

Подобная ситуация отражает особенности годами складывавшейся системы управления - когда основным звеном в принятии решений были службы отвечающие за производство и мощности предприятия.

Сформировавшаяся система мотивации управленческих работников ориентирована на получение стабильной, установленной трудовым договором заработной платы. Размеры премий, выплачиваемых сотрудникам по итогам работы завода в целом за последние два года, не превышают 10 % от общей суммы выплат. Начисление премии производится пропорционально заработной плате и не отражает индивидуальный вклад сотрудника или отдела. Основная масса сотрудников удовлетворена сложившейся, по сути, "уравнительной" системой премирования.

Анализ системы заработной платы рабочих показал, что 96 % их заработной платы приходится на основную. Доплаты рядовых работников определяются показателями достигнутого ими профессионального мастерства, совмещения профессий. Доплаты руководящему составу носят премиальный характер и зависят от увеличения объема выпускаемой продукции, повышения качества продукции, экономии затрат, увеличения прибыли от хозяйственной деятельности предприятия в целом. Размеры премии рабочих зависят от качества и объема выполненных работ. С одной стороны, сумма премии уменьшается за каждый процент невыполнения планового задания и допущенный брак, с другой стороны, на предприятии предусмотрены компенсации гарантийного характера - доплаты, производящиеся в случае невыполнения работником своих обязанностей по независящим от него причинам (например, при выпуске бракованной продукции не по его вине, а в результате нарушения технологической дисциплины на предыдущем переделе, отсутствии сырья и др.).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Основным потребителем продукции до 1992-93 гг. (до 80%) являлась строительная индустрия. Однако, в последнее время, расширение вторичного рынка жилья в регионе и необходимость проведения капитального ремонта силами домохозяйств и жилищно-коммунальными управлениями расширили рыночный сегмент торговых организаций. Временами ухудшающаяся конъюнктура рынка стройиндустрии (табл.) заставляет все больше ориентироваться на продажи продукции завода через собственную торговую сеть (в отдельные периоды доход, полученный посредством реализации продукции таким индивидуальным и коллективным заказчикам достигает 50 % его общего объема).

В последние годы активно набирает силу конкуренция на мелкооптовом и розничном рынке керамической продукции. Основными конкурентами являются как отечественные производители (см. табл.), так и зарубежные фирмы "Daytona", "Della Robbia", "Vandelli", "Velor", "Porcellanato", и др (Италия), "Luser", "Alaplana", "Hosersa" и

др. (Испания) и др.- предоставляющие аналогичную продукцию в полном объеме на российский рынок. В последнее время с отдельными наименованиями товаров на иркутском рынке появились производители из таких стран как Финляндия ("Trevi Uniara"), Чехословакия ("Jika").

Таблица 21 - Развитие стройиндустрии в Иркутской области

Показатель	1994	1995	1996	1997	1998 (прогноз)
Введено жилья, тыс. м ²	533	515	399	216	400
Выделено средств из бюджета области (млрд.р.)	(нет данных)	(нет данных)	73	49	13(в оценках 1997г)

Основными сырьевыми материалами, необходимыми для производства керамических изделий являются глина, песок, диопсид, пегматит (до 80 % стоимости всего потребляемого сырья). Поскольку требования к материалам определяются ГОСТом и особенностями технологического процесса (технические параметры печей, насосов, дробилок и т.д.), то число возможных поставщиков ограничено (табл.).

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

На первый взгляд, результаты деятельности предприятия можно назвать достаточно высокими (табл.). Тем не менее, у завода имеется и ряд существенных проблем. Говорит его директор: "Несмотря на отсутствие прямых конкурентов в нашем регионе, продукцию завода, в целом, можно признать неконкурентоспособной из-за ее высокой цены по сравнению с отечественными аналогами и низкого уровня дизайна по сравнению с зарубежными".

Производственный план предприятия на период до 2000 года составлен в значительной степени механистично, исходя из данных об имеющихся и освоенных производственных мощностях (см. табл.), без надлежащего прогноза и анализа спроса на выпускаемую продукцию.

Таблица 22 - План развития до 2000 года

Показатель	1998	1999	2000
Объем производства в сопоставимых ценах, тыс. р.	26831	27013	27063
Санитарно-строительные изделия, тыс. шт.	170.4	172	172
Плитка для стен, тыс. кв. м.	340.5	360	360
Плитка для пола, тыс. кв. м.	1400	1450	1500

Директор завода понимает, что данный план носит формальный характер. Его существенным недостатком является отсутствие четкой стратегии. Кроме того, в нем не

учтены многие негативные тенденции, проявляющиеся в деятельности предприятия, например, такие как увеличение периода оборачиваемости оборотных средств - с 47 до 56 дней, формирование неконкурентоспособных цен на готовую продукцию (см. табл.) и т.п.

Таблица 23 - Цена по аналогам основных производителей санитарно- строительных изделий, р.

Продукция	Города						
	Арма- вир	Волгог рад	Киров	Свердло вск	Псков	Обнинс к	Ан- гарск
Умывальные столы	55.3	38.6	48	35.4		48	51.3
Унитазы	92	62	63,6	51,6		81,6	65,2
Смывной бачок	88	57	54	85,1		62,4	98,8
Облицовочная плитка		22,9	22,2	25,9	27,9		39
Плитка для пола		18,7		19,3	25,4		22

По мнению директора, предприятие должно ориентироваться на снижение цен на продукцию с сохранением прежнего региона продаж - Восточная Сибирь, Приморье, Хабаровский край, Саха, поскольку платежеспособность потребителей низка и продукция из-за низкого качества неспособна эффективно конкурировать с европейской. Такая же предпринимательская стратегия как предложение продукции по более низкой цене позволит сохранить и увеличить существующую долю рынка, поскольку цены (даже минимальные) на аналогичную продукцию зарубежных производителей значительны:

облицовочная плитка - 240 р./ кв. м;

плитка для пола - 410 р./ кв. м;

умывальные столы - 2400 р./шт.;

унитаз - 1050 р./шт.;

смывной бачок - 900 р./шт.

Основным источником снижения цены может стать уменьшение себестоимости.

Наибольший удельный вес в затратах на производство занимает сырье и материалы (33,6 %). 25,6 % приходится на топливо и энергию на технологические цели. Расходы на оплату труда составляют 20,7 %.

Основным направлением снижения себестоимости в настоящее время выбрано сокращение расходов на сырье.

Одним из вариантов реализации этого направления может стать определение рационального состава поставщиков сырья и материалов. В процессе решения данной задачи необходимо проанализировать формализуемые объективные характеристики

возможных вариантов поставок таких исходных материалов как песок, глина, диопсид, пегматит. (Исходные данные для анализа представлены в таблице).

Таблица 24 - Потребность в сырье и варианты поставок

Сырье	Потребность на полную мощность, т.	Цена поставщика, р./т		Ж/д тариф, р./т от станции	
		г. Обск	п. Веселовск	Обск	Веселовск (Украина)
Глина	640	350	137	87,5	299 (таможенный сбор 0.4 р./т.)
		г. Тулун	г. Коршуновск	Тулун	Коршуновск
Песок	930	99	200	50,9	92,6
		г. Железногорск	г. Слюдянск	Же-лезно-горск	Слюдянка
Диопсид	1080	250	128	98	12
		г. Зеленогорск	г. Забайкальск	Зеленогорск	Забайкальск
Пегматит	700	337	210	104	85,7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренная ситуация, сложившаяся на Ангарском керамическом заводе является, во многом, типичной для многих российских предприятий: с одной стороны- понимание необходимости разработки четкой стратегии если не развития предприятия, то хотя бы его существования и с другой стороны- полное отсутствие таковой. Причем зачастую ответственность за выработку стратегии несет только главное лицо завода. Прочие же лица и структуры либо самоотстраняются, предоставляя только рекомендательную информацию, либо их не привлекают к данному процессу. В результате формируется не стратегия, а возможный объем продаж, основу которого составляет когда-то введенные мощности. И на рассматриваемом предприятии вопрос о разработке стратегии появился только в результате усиления конкуренции как со стороны отечественных производителей, так и зарубежных фирм. Но не следует забывать, что помимо сформулированной стратегии снижения себестоимости продукции, необходимо определение способов решения стратегических задач - повышение качества продукции, совершенствование схем взаимоотношений с партнерами и др., а также тактики реализации стратегии, направленной на все внутренние подразделения завода и существенным образом затрагивающей мотивацию ее сотрудников.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Можно ли сказать, что на предприятии "Ангарский керамический завод" используются системы стратегического менеджмента. Ответ обоснуйте.

2. Охарактеризуйте структуру завода и ее возможное влияние на принятие стратегических решений.
3. Сформулируйте причины по которым на Ваш взгляд директор желает сохранить указанные районы сбыта?
4. Какими способами возможно обоснованное решение задачи выбора поставщиков исходного сырья и материалов?
5. Какие Вы можете выделить единицы стратегического управления на рассматриваемом заводе?
6. Определите место сформулированной директором стратегии в их общей классификации?
7. Какие Вы можете предложить стратегии рассматриваемому предприятию и способы сравнения вариантов стратегий для окончательного выбора стратегии предприятия?

Краткий обзор кейса

Для решения предлагается ситуация, сложившаяся на керамическом заводе, расположенном в Иркутской области. При проектировании завода планировалось, что он будет удовлетворять потребности стройиндустрии в регионах Сибири и Дальнего Востока. Однако, в середине девяностых годов из-за растущей конкуренции как со стороны иностранных производителей, так и со стороны отечественных производителей (Свердловск, Волгоград и др.) предприятие начинает испытывать проблемы со сбытом продукции. Возникла потребность в разработке стратегии предприятия на ближайшие 5-7 лет.

Цели

Разработанный кейс по своему содержанию носит сквозной характер. Его обсуждение и предполагаемые решения закрепляют теоретические положения, изучаемые в таких дисциплинах как "Менеджмент" (вопрос 2), "Маркетинг" (вопрос 3), "Экономика предприятия" (вопросы 4 и 7), "Теория принятия управленческих решений" (вопрос 7), "Стратегический менеджмент" (вопросы 1,5-7). Основная цель кейса - показать, что:

- при разработке стратегии предприятия необходимо учитывать все возможные варианты развития;
- разработка стратегии завершается установлением общего принципиального направления развития, а не действием;
- реализация стратегии затрагивает все подразделения предприятия и зачастую требует структурных изменений в сложившейся системе управления.

Организация проведения занятий

Трудоемкость выполняемых расчетов, а также объем анализируемого материала заставляет рекомендовать следующий вариант работы с исходным материалом:

- 1) раздача материала для предварительного самостоятельного ознакомления;
- 2) пояснение поставленной задачи преподавателем и формирование творческих групп (две - три группы для выработки единого решения задач, поставленных в кейсе);
- 3) самостоятельное решение той части задачи, которая связана с выбором потенциальных поставщиков сырья и материалов;
- 4) обсуждение ситуации и предложенных способов решения поставленных задач в аудитории;
- 5) письменный отчет студентов, содержащий ответы на поставленные вопросы с их обоснованием.

При решении задачи приветствуется использование дополнительного материала, который может быть получен студентом самостоятельно из периодической печати по таким направлениям как: таможенная политика государства, прогноз развития строительной индустрии, тенденции потребительского спроса на рынке керамических изделий, острота конкуренции на местном рынке и т.п.

На работу с кейсом, как показывает опыт, требуется 10 часов самостоятельной работы студентов и 2 - 3 часа аудиторной.

При проведении аудиторных часов желательно использовать групповой подход: обсуждаются не индивидуальные предложения, а групповые (количество студентов в группе - 5-6 человек). В конце занятия каждая группа предлагает свой вариант решения. Критика решения со стороны преподавателя не допускается. Прочие группы могут задавать дополнительные или уточняющие вопросы.

После проведения обсуждения в группе каждый студент самостоятельно составляет отчет по задаче. Выводы, к которым приходит студент могут не совпадать с мнением той группы, в которой он участвовал при решении задачи. При написании отчета желательно использование дополнительной информации, которую студент собирает уже после аудиторного обсуждения в подтверждение своей точки зрения. Отчет должен содержать не только ответы на поставленные вопросы, но и собственные замечания и мнения. Подобный подход направлен на активизацию способностей группового принятия решения и обоснования и защиты своего собственного решения.

Анализ кейса

Возможные подходы к формированию ответов на поставленные в кейсе вопросы:

1. При обосновании ответа необходимо ориентироваться на эволюцию условий и задач менеджмента при развитии предпринимательства. Системы стратегического менеджмента имеют несколько разновидностей, но определяющим фактором является

определение в рамках стратегии общего изменения потенциала организации (функций, структуры, культуры, общего управления и т.д.). Сигнальным моментом для ответа на данный вопрос может служить пункт "Процесс принятия стратегических решений".

2. Ответ на второй вопрос может содержать не только анализ действующей структуры (большие нормы управляемости для высшего звена завода, подчинение производственных подразделений главному инженеру и, как следствие, - особенности в принятии стратегических решений), но и рекомендации по ее изменению при формировании систем стратегического менеджмента.

3. Все причины желательно разбить на внешние и внутренние. При этом желательно указать, какие причины являются объективно сложившимися, а какие можно признать субъективными и как их учесть при разработке стратегии развития предприятия.

4. Выбор поставщиков исходного сырья может осуществляться, например, на основе критерия сокращения суммарных затрат на приобретение и транспортировку исходного сырья от производителя до Ангарского керамического завода с учетом таможенных пошлин (Табл.). При этом следует обратить внимание, что критерий для выбора поставщика может быть и изменен в соответствии с разрабатываемой стратегией предприятия. Пояснение: такой критерий как выбор поставщика по минимальным суммарным издержкам соответствует в большей мере стратегии лидерства по издержкам и может противоречить стратегии дифференциации или фокусирования (например, на качество).

5. Возможность появления товаров-заменителей, товаров, в основе производства которых лежит иная, по сравнению с изготовлением керамических изделий, технология изготовления, - приводит к необходимости использовать при анализе в стратегическом менеджменте такие единицы управления как зоны хозяйствования (поле бизнеса и т.д.). При формулировании зон хозяйствования для Ангарского керамического завода необходимо учесть, что для каждого из выпускаемых видов продукции (Табл.) уже на сегодняшний день существуют либо товары конкуренты (плитка - стеновые панели...), либо материалы конкуренты (керамика - нержавеющая сталь...).

6. При ответе на данный вопрос может быть конструктивным использование классификации предпринимательских стратегий, предложенной М. Портером: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на цене или на дифференциации.

7. Предпринимательские стратегии развития должны быть предложены для каждой сформулированной зоны хозяйствования (вопрос 5), исходя из внешних и внутренних условий реализации стратегий.

Корпоративная же стратегия развития определяется не только сложившимися внутренними и внешними условиями деятельности предприятия, но и ориентирами

высшего руководства и акционеров. Поэтому, при ответе на данный вопрос целесообразно рассмотреть также возможные противоречия, которые могут возникнуть между руководством завода и акционерами при формулировании корпоративной стратегии и их влияние на выбор критерия для определения варианта развития Ангарского керамического завода.

Тема 9. *Разработка товарной стратегии предприятия* (2 часа).

Вопросы лекции 12.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Какие параметры используют для выделения стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)?

2. Считаете ли Вы необходимым проводить дополнительный анализ для принятия решения о направлении капитальных вложений, если Вами получены с помощью матрицы Бостонской консультационной группы следующие характеристики:

— СЗХ-1 относится к категории «дойная корова»;

— СЗХ-2 относится к категории «дикая кошка»;

— СЗХ-3 относится к категории «звезда».

При этом известно, что СЗХ-3 находится на этапе ускоренного роста; СЗХ-2 — на этапе зрелости.

3. Та же ситуация, но данные получены с помощью матрицы «Мак-Кинзи»?

4. Оцените привлекательность стратегической зоны хозяйствования, используя следующие данные:

СЗХ-1: перспективы роста — высокие; рентабельность — средняя; неблагоприятные тенденции — не наблюдаются; благоприятные тенденции — возрастут. Относительный вклад каждого из перечисленных факторов определите по своему усмотрению с мотивировкой своего решения.

5. Как изменится Ваше решение, если в матрице баланса жизненных циклов (в долгосрочной перспективе) СЗХ-2 станет убыточной.

6. Когда предпочтительнее применять в качестве стратегического решения концепцию синергизма?

7. Чем отличается подход, основанный на применении метода анализа иерархий от метода анализа «стоимость—эффективность» при определении качества того или иного стратегического решения, связанного с управлением стратегическим набором?

8. Что является критерием (критериями) формирования предпочтительного товарного ассортимента из базового ассортимента? Изложите основные этапы формирования товарного ассортимента.

Кейс: Торговая фирма "Восточная корона": Нужна ли собственная фасовка чая

Резкое снижение курса рубля по отношению к доллару в конце августа 1998 г. вызвало серьезную озабоченность перспективами своего бизнеса у Аркадия Гранберга - владельца иркутской торговой фирмы "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА".

Его фирма занимается оптовыми поставками импортируемых продуктов питания на региональный рынок, главным образом чая. По экспертным оценкам она контролирует 30 - 40 % оптового рынка черного чая Иркутской области. Как и большинство фирм - импортеров, "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" столкнулась с проблемой невозможности увеличения цен на ввозимые из-за рубежа товары параллельно с ростом курса доллара в связи с ограниченностью платежеспособного спроса населения.

Просматривая аналитический журнал "Эксперт" за последний месяц, Аркадий обратил внимание на публикацию, посвященную анализу таможенных пошлин на ввозимый чай. В статье говорилось, что в 1997 г. таможенная пошлина на чай в упаковке весом не более 3 кг выросла до 20% . Пошлина же на неупакованный чай осталась на уровне 5% . Кроме того, как оказалось, при торговле с Индией действует так называемый преференциальный режим, в результате которого таможенная ставка снижается на 25% и составляет всего 3,75% на нефасованный чай. После прочтения статьи у Аркадия Гранберга возникла идея создания собственного фасовочного производства, сократив закупки упакованного чая. По его мнению, такая переориентация позволит фирме снизить затраты и, практически не увеличивая цену, сохранить, а может быть и повысить доходность бизнеса.

Новая идея требовала серьезной проработки и уже на следующий день она обсуждалась на совещании главных специалистов фирмы "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" Предложение вызвало много споров в группе управляющих, в частности, относительно двух моментов: первый - непостоянство государственной таможенной политики. И второй - не вызовет ли введение льготных пошлин на нефасованный чай массового появления подобных производств? Аркадий Гранберг поручил менеджеру по маркетингу Андрею Лысенко сделать обзор чайного рынка, а Николаю Старцеву - финансовому директору фирмы, собрать информацию, осуществить предварительную экономическую проработку проекта создания фасовочного производства, подготовить выводы о целесообразности и возможных условиях его реализации.

Мировое производство чая, начиная с 1983 года, относительно стабилизировалось и составляет в среднем 2500-2600 тыс. тонн в год.



Рис. 1. Мировое производство чая

Основные производители, являющиеся членами Совета Чая Великобритании, произвели 57,9 % всего мирового производства в 1996 году.

Таблица 25 - Структура производства черного чая основными производителями (тыс. тонн)

Страна/Год	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Индия	754.2	732.3	760.8	743.8	753.9	780.0
Кения	203.6	188.1	211.2	209.4	244.5	257.2
Шри-Ланка	241.6	178.9	233.3	243.6	246.4	258.4
Индонезия	133.4	145.7	136.6	135.8	133.0	145.4
Малайзия	40.5	28.1	39.5	35.1	34.5	37.2
Танзания	19.3	18.4	23.2	23.8	23.7	19.8
Зимбабве	15.6	7.8	14.1	13.4	15.7	16.8
Общее	1 408	1 299	1 419	1 405	1 452	1 515

Все огромное количество чаев состоит из 4-х типов: черный, красный или желтый, зеленый и бергамотовый. Как показывают данные официальной статистики, 82% всего российского импорта составляет черный чай.

Принятая маркировка черного чая:

Рекое (Р) - крупнолистовой, "недокрученный";

Orange Рекое (ОР) - крупнолистовой чай;

Broken Orange Рекое (БОР) - нарезанные чайные листья;

Broken Orange Pekoe Filing (BOPF) - нарезанные чайные листья, очищенные от веточек и черешков;

Dust - чайная пыль;

С.Т.С. - гранулированный чай.

Чай - самый популярный напиток в России. По данным Gallup Media Russia его употребляют 98,5 % населения страны. В соответствии с мировыми стандартами для оценки чая используется десятибалльная шкала качества. Чай, получивший десять баллов, редчайший. Его производят всего около 100 кг в год. Самый плохой чай оценивается как "низший". Вся шкала представлена в таблице.

Таблица 26 - Балльные оценки качества чая

Качество	Оценка в баллах	Российский аналог
Уникум	10,00 - 8,00	нет
Высочайший	8,00 - 6,25	нет
Высокий	6,25 - 5,25	нет
Хороший средний	5,25 - 4,25	Букет
		высший сорт 1 категории
Средний	4,25 - 3,25	высший сорт 2 категории
		1 сорт
Ниже среднего	3,25 - 2,25	2 сорт 1 категории
		2 сорт 2 категории
Низший	2,25 - 1,25	2 сорт 3 категории
		3 сорт

На рынке СНГ преобладают сорта "средние", "ниже среднего". Например, индийский чай "Дарджилинг" по международной шкале может иметь от 4,5 до 6 баллов. В отечественных рейтингах он занимает одно из первых мест.

Социологическое исследование проведенное Чайной ассоциацией России показало, что, покупая чай, потребители основное внимание обращают на:

Страну производителя (отметили 21% опрошенных);

Марку чая (16%);

Вид (сорт) (15%);

Упаковку (13%).

Россияне отдают предпочтение следующим сортам чая:

Индийскому (ему отдали предпочтение 18,07% опрошенных);

Цейлонскому (16,87%);

Английскому (9,64%);

с ароматом бергамота (7,83%);

зеленому (2,41%).

Формирование цены на чай

Первым этапом формирования цены на чай является цена у производителя. В Индии торговля чаем является строго упорядоченным процессом, поэтому производители самостоятельно на рынок не выходят, а передают продукцию своим представителям на чайной бирже. Для южного региона это чайная биржа в Калькутте.

Начальная цена черного фасованного чая от производителя (EXW) в январе 1998г. находилась в следующих пределах:

Листовой чай (2.25 - 2.30 USD/kg);

Гранулированный чай (1.93 - 1.95 USD/kg).

Кроме того, так как Калькутта является морским портом, то цена от производителя (EXW) также является и ценой FCA (свободного перевозчика), что делает покупку чая на Южной бирже в Калькутте еще более привлекательной.

Вторым этапом формирования цены является перевозка чая. По данным крупного московского чайного оптовика - торгового дома "ГРАНД" чай, привезенный из Калькутты в Москву имеет следующий диапазон цен:

Листовой чай (2.6 - 2.75 USD/kg);

Гранулированный чай (2.3 - 2.35 USD/kg).

Эти данные позволяют определить стоимость перевозки чая - 0.35 USD/kg.

Третьим этапом формирования цены чая является его таможенная очистка. В соответствии с постановлением "О частичном изменении постановления Правительства Российской Федерации от 27 декабря 1996г. № 1560 о товарной номенклатуре, применяемой при осуществлении внешнеэкономической деятельности, и о таможенном тарифе Российской Федерации", таможенные пошлины на зеленый и черный чай в упаковках весом не более 3 кг составляют 20%. Однако при торговле с Индией установлен преференциальный режим и ставка пошлины понижается до 15%.

По данным торгового дома "ГРАНД" стоимость растаможивания одного 40-футового контейнера с чаем включая административные издержки составляет около 7000 USD. Зная максимальную загрузку контейнера можно оценить стоимость растаможивания как 0.38 USD/kg.

Следовательно, *цена растаможенного чая в Москве находится в следующих пределах:*

Листовой чай (3.1 - 3.2. USD/kg);

Гранулированный чай (2.65 - 2.75 USD/kg).

Цена чая с учетом НДС:

Листовой чай (3.72 - 3.84 USD/kg);

Гранулированный чай (3.18 - 3.30 USD/kg).

Зная среднюю прибыль оптовой фирмы (0.1 USD/kg) по прайс-листам, можно определить цену, по которой предлагают чай московские *оптовый фирмы*:

Листовой чай (3.8- 3.9 USD/kg);

Гранулированный чай (3.3 - 3.4 USD/kg).

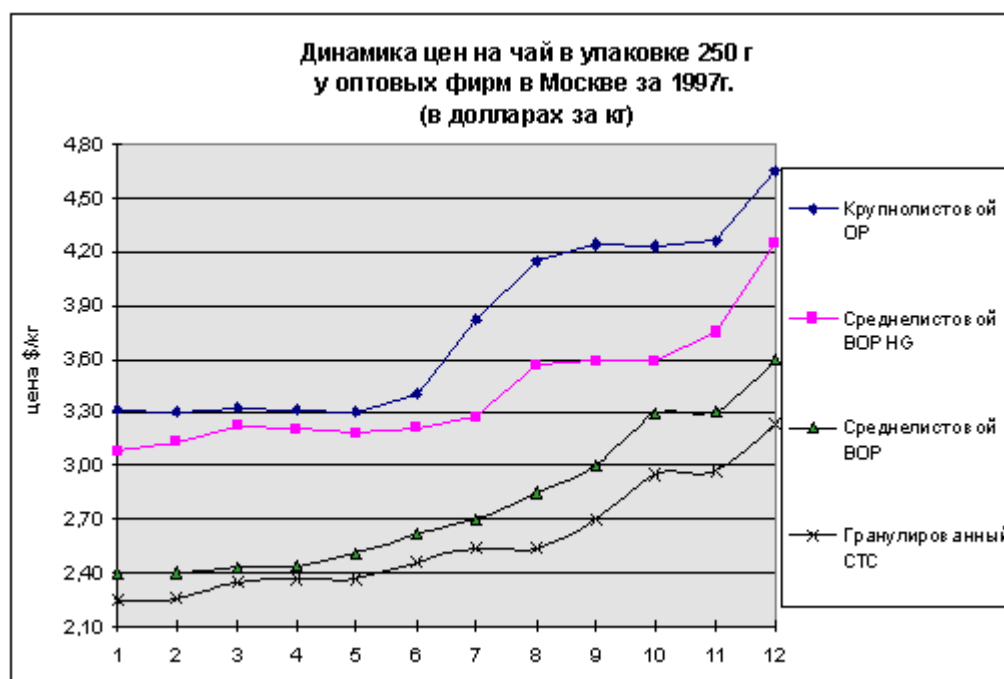


Рис. 2. Динамика цен на чай

Таблица 27 - Цены и ассортимент у основных продавцов чая, на 01.1998(\$/кг) в Москве

Показатель	МАЙ	ЮРАН	КРИС	ЮТА	ДИЛМ А	АХМАД ТЕА	ОРИМИ
Крупно листовый	5.6	5.3	5.5	4.8	5.9	5.6	4.5
Средне листовый	4	4.7	4.2	4	4.1	5	4
Гранулированный	3.1	3.8	-	3.6	-	-	3
Пакетированный	14	13	13	-	14.5	15.5	10.9

В России лучше продается хороший чай по низкой цене, нежели прекрасный - по высокой цене. Около 80-85% чая поставляют на рынок (в магазины) фирмы, импортирующие из-за границы готовый фасованный чай. Таких фирм, часть которых объединена Чайной ассоциацией России более полутысячи. Наиболее крупные компании: "Май", "Орими Трейд", "Гранд", "Дилмах". Остальной чай обеспечивают чаеразвесочные фабрики, работающие на импортном сырье. Из девяти фабрик три самые мощные (80 % фасуемого в стране чая) - Московская, Рязанская и Иркутская - принадлежат торговому дому "Никитин", который, в свою очередь, принадлежит компании "АльфаЭко", которая входит в консорциум "Альфагруп".

Можно выделить две группы, которые конкурируют между собой.

Первая, где лидирует "Майский чай", снабжает население готовым импортным чаем.

И вторая, где лидирует чай "Никитин", снабжает население тоже импортным, но расфасованным на российских фабриках чаем. Очевидно, что повышение таможенных пошлин на готовый, расфасованный чай невыгодно первой группе, которая покупает за границей именно такой чай, и выгодно второй группе, которая импортирует нефасованное чайное сырье.

По сообщению агентства финансовой информации от 15 мая 1997 г. представитель торгового дома "Никитин" заявил, что повышение таможенных пошлин создает равные условия конкуренции для отечественных производителей и импортеров фасованного чая. По его словам, накладные расходы, российских "производителей" по расфасовке чая, включая налоги, были в 7,5 раза больше, чем расходы импортеров по доставке, кроме того, при импорте фасованного чая плата за его упаковку оставалась за рубежом, из-за чего Россия теряла ежегодно до 50 миллионов долларов. Наконец, по мнению представителя, повышение таможенных пошлин скажется прежде всего импортерах, занимающихся чаем от случая к случаю" и ввозящих в Россию низкокачественный "немарочный" чай.

При этом стоит заметить, что фабрики компании "Никитин" и, сообщество независимых импортеров все же находятся в различных секторах рынка. Оборудование крупных чаеразвесочных фабрик рассчитано на фасовку мелколистового чая, и в этом секторе рынка позиции "Никитина" выглядят предпочтительнее. Что касается "Мая", "Юты" и других независимых импортеров, то их усилия все больше сосредотачиваются в секторе крупнолистового чая - хотя каждый импортер старается поддерживать максимально широкий ассортимент, как в ценовом, так и в качественном выражении.

Согласно данным Госкомстата, объем российского рынка чая составляет 130 тыс. т. в год. По общему мнению, крупнейшими компаниями здесь являются Dilmah, "Май" и "Никитин". Данные самих компаний по объемам поставок весьма разнятся, но в любом случае они контролируют от 50 до 70% рынка.

По оценкам "Мая", ситуация выглядит следующим образом:

"Никитин" продает порядка 30 тыс. тонн чая, сам "Май" - 28 тыс. т. Dilmah ввозит около 24 тыс. тонн цейлонского чая в год. У "Никитина" иные сведения: 10 - 12 тыс. тонн - Dilmah и по 18 тыс. т - "Май" и "Никитины". Но в любом случае эти три фирмы по объемам поставок обгоняют фирмы "второго эшелона" в десятки раз.

Компании второго эшелона (Gokat, Agio, "Юта", Jafferjee Bros и др.) контролируют по разным оценкам от 15 до 25% рынка. Оставшуюся часть рынка делят мелкие импортеры.

Рынок чая в Иркутской области

Сложившаяся демографическая ситуация в Иркутской области делает границы нашего рынка достаточно резко выделенными. Население области проживает очень неравномерно - большая концентрация на незначительной площади вокруг промышленных центров и железной дороги противопоставляется почти полному отсутствию населения на других территориях. Из этого можно определить, что 90% наших продаж будут приходиться на город Иркутск и населенные пункты, находящиеся в радиусе не более 40 км. Остальные 10 % продаж могут приходиться на достаточно удаленные районы, однако поставки туда будут непостоянными и разовыми. Распространение сферы своего влияния на другие центры концентрации населения (такие как Братск, Бодайбо, Улан-Удэ, Чита) в настоящее время является достаточно сложным и, самое главное, невыгодным из-за значительных дополнительных транспортных, складских и рекламных издержек. Эти выводы сделаны из опыта работы фирмы.

Материалы опроса основных продавцов чая на рынке Иркутска:

- гранулированный чай - 70% продаж;
- листовый чай - 25% продаж;
- пакетированный чай - 5% продаж.

Общий объем чая Иркутской области по данным статистических органов можно оценить в 320 тонн в месяц. Наибольшую долю по продажам занимает гранулированный чай (200-240 тонн в месяц), при хороших вкусовых качествах он имеет достаточно низкую цену (на 20-30% ниже листового и в два раза ниже пакетированного).

Таблица 28 - Направления и структура продаж чая за март 1998г. в торговой фирме "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА"

Направление продаж	Доля в общем объеме
Иркутск	75.2%
Ангарск	7.1%
Зима	4.4%
Усть-Илимск	2.6%
Усолье-Сибирское	1.65
Шелехов	1.4%
Саянск	1.3%
Чита	1.3%
Нижне-Удинск	1.0%
Тулун	0.9%
Ленск	0.7%
Качуг	0.7%
Другие	1.7%
Всего	100%

Для успешности продаж производимого чая программа производства должна состоять не менее чем из шести сортов чая (это означает различные упаковки, но совсем не обязательно различные сорта чайного сырья).

Достаточно 4-х сортов нефасованного чая:

СТС ВР Е-14 210сс -50%;

СТС СВОР Е-15 230сс -15%;

СТС ВОР Е-11 240сс -15%;

СТС РЕКОЕ Е-12 290сс -20%.

Приведенные выше сорта чая отличаются вкусом, размером гранул и плотностью. Показанная структура заказа составлена исходя из опыта продаж в настоящее время и имеющихся данных о предпочтениях потребителей. Наиболее популярна упаковка по 250 гр.

Таблица 29 - Формирование цены нефасованного чая

Цена	Ед. изм.	Гранулированный	Листовой
Цена на бирже	\$/kg	1,80	2,15
Перевозка до Москвы	\$/kg	0,35	0,35
Тамож. стоимость	\$/kg	2,15	2,50
Пошлина и оформление	5%*75%	3,76%	3,76%
Цена без НДС	\$/kg	2,23	2,59
Цена с НДС	\$/kg	2,68	3,11
Покупка в Москве	руб/кг	16,06	18,68
Доставка до Иркутска	руб/кг	1,1	1,1
Цена с учетом доставки	руб/кг	17,16	19,78

Цена на индийский гранулированный чай в упаковке по 250гр. колеблется на оптовом рынке г. Иркутска от 6 до 6,8 руб. за упаковку. Предполагаемая цена чая, который будет фасоваться "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" - 5,5 руб. за упаковку, что ниже средней цены на региональном рынке. Более низкая цена обусловлена тем, что на рынок поступает чай с неизвестной фирменной маркой.

Предполагаемые расходы на рекламу составят не менее 1,5% от оборота. В эти расходы включаются затраты на создание новых этикеток, разработку торговых программ, маркетинговую концепцию, продвижение товара на рынке, объявления в рекламных изданиях.

Информация по условиям реализации проекта расфасовки чая, представленная Николаем Старцевым

Для создания фасовочного производства требуется закупка упаковочного автомата мощностью примерно равной теперешнему объему продаж фирмы. Этот автомат, таким образом, должен перерабатывать в день 3000 кг. чая (в месяц при 25-ти рабочих днях - 75-80 тыс. кг). Упаковочный автомат выполняет следующие операции:

1. Прием нефасованного гранулированного чая.
2. Формирование порций чая точно по 250 г.
3. Закладка порций в пластиковый пакет.
4. Заварка пакета.
5. Формование внешней цветной коробки из выкройки.
6. Закладка пакетов с чаем в коробку.
7. Заклейка коробки.

Приобретение фасовочного автомата и доставка обойдутся фирме в 120 тыс. руб. Доставка и монтаж займет 4 месяца.

Для создания производства не требуется возведение здания, линию можно разместить в здании существующего склада, арендуемого на территории г. Иркутска, его площадь 100 кв. м , стоимость его аренды - 3,5 тыс. руб. в месяц.

Технология производства предполагает наличие двух складов - склада сырья и склада готовой продукции. Общая площадь складских помещений равна 300 кв. м. Цена аренды неотапливаемых помещений в настоящее время в Иркутске составляет 25 руб. за 1 кв.м в месяц. Реконструкция складских помещений и монтаж оборудования будет стоить 30 тыс. руб. Кроме этого, придется закупить офисное оборудование на сумму 20 тыс. руб.

Таблица 30 - Расчет потребности в электроэнергии

Мощность производственного оборудования	кВт	10
Мощность вентиляции	кВт	3
Продолжительность смены	часов	8
Период работы в месяц	дней	25
Общее потребление в месяц	кВт	2 600
Стоимость одного кВт/ч	руб.	0,08
Затраты на электроэнергию в месяц	руб.	208
<i>Освещение включается в арендную плату</i>		

Таблица 31 - Расходы, связанные с зарплатой

п.н.	Статья расходов	Кол-во	Ставка	Сумма
1.	Заработная плата персонала			
	* директор	1	2000	2000
	* бухгалтер	1	1 500	1 500
	* инженер-механик	1	2000	2000
	* оператор	3	1 200	3600
	* грузчик	2	1 200	2400
	* упаковщик	2	1 200	2400
	ИТОГО:	10		13 900

п.п.	Статья расходов	Кол-во	Ставка	Сумма
2.	Начисления на ЗП:		28%	3 892
	* отчисления в ПФ		1.5%	209
	* отчисления в ФЗ		5.4%	751
	*отчисления на соц. страх.		3,6%	500
	* отчисления на мед. страх.			
	ИТОГО:		38,5%	5 352
3.	ЗП с начислениями			19 252

Директор и бухгалтер будут совмещать работу на предприятии с работой в торговой фирме и размер заработной платы, указанные выше являются только частью, получаемой непосредственно от деятельности по расфасовке. Внутрипроизводственные расходы (транспортные расходы, оплата телефона, командировочные расходы, канцелярские товары, покупка программ и др.) составят не менее 20 тыс. руб. в месяц.

Получение сырья.

Заказ на нефасованный чай рационально производить один раз в месяц. Объем заказа может колебаться в зависимости от объема продаж. Для обеспечения фасовки 3000 кг в день (75-80 тонн в месяц) необходимо заказывать 8 двадцатифутовых контейнеров. Период заказа в один месяц обусловлен спецификой поставок чая из Индии (одно судно в 1- 1,5 месяца). Затраты на упаковочный материал - 1 руб/г чая.

График реализации проекта.

Опираясь на имеющийся опыт запуска подобных проектов, в первый месяц планируется перерабатывать 19 тыс. кг (2 контейнера). В этот период будет проведена подготовка и обучение персонала, отработка технологии, разработка рекламной компании, ознакомление клиентов с новой продукцией. Во второй месяц планируется расфасовать 48 тыс. кг чая (5 контейнеров). В третий месяц планируется выйти на полную мощность линии (80 тыс. кг).

Вопросы для обсуждения

1. Выбор стратегии развития.
2. Выбор и обоснование маркетинговой стратегии.

Тема 10. *Разработка маркетинговой стратегии предприятия (2 часа).*

Вопросы лекции 13.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Покажите связь между экономической стратегией и маркетинговой деятельностью фирмы.
2. Дайте понятие стратегии маркетинга.

3. Объясните цикличность маркетингового управления фирмой.
4. Сформулируйте вопросы из области ситуационного анализа по его разным направлениям (рынки, товары и т. д.).

Кейс: АО "Байкальские воды": Стратегия и тактика маркетинга

1. Описание предприятия и основных компонентов внешней среды

Открытое акционерное общество "Байкальские воды" организовано в 1993 году для производства фасованной питьевой воды на основе глубинной байкальской воды.

Строительство первой очереди по производству 30 млн. литров питьевой байкальской воды, расфасованной в бутылки емкостью 1,5 литра завершено в апреле, пуск эксплуатацию произведен в сентябре 1996 года.

Основное предприятие ОАО "Байкальские воды" расположено в поселке порт Байкал в непосредственной близости от озера Байкал и Кругобайкальской железной дороги.

Порт Байкал в настоящее время является одним из наиболее удобных мест для размещения крупнотоннажного производства фасованной питьевой воды по следующим причинам:

наличие уникальной возобновляемой сырьевой базы на глубине 400 - 500 м;

наличие удобной промплощадки, примыкающей к действующей Кругобайкальской железной дороге;

близость истока реки Ангары (3 км), позволяющей фактически исключить сброс стоков в Байкал;

избыток квалифицированных трудовых ресурсов.

Технико-экономическое сравнение вариантов размещения аналогичных производств в других местах (например, на ст. Маритуй) показало, что для осуществления этих проектов потребуется объем капиталовложений в 2 - 3 раза превышающий уровень, определенный для порта Байкал. При этом значительно увеличивается период строительства и отдалается срок окупаемости проекта.

Основное производство расположено в непосредственной близости от озера Байкал рядом с местом забора воды. Участок строительства находится в пределах причально-станционной зоны порта Байкал Слюдянского района Иркутской области. С северной стороны проходит Кругобайкальская железная дорога, с южной расположено озеро Байкал.

Производство размещено на двух площадках.

На первой площадке (на территории завода АО "Радиян" в г. Иркутске) размещено производство заготовок для тары (преформ и колпачков). Производство состоит из следующих технологических участков:

1. Технологическая линия по производству преформ.
2. Технологическая линия по производству колпачков.
3. Склады сырья.
4. Склад готовой продукции.

Производство по разливу питьевой байкальской воды размещено в порту Байкал. В состав производства входят следующие основные объекты.

1. Два глубинных водозабора суммарной производительностью 12 куб.м в час.
2. Технологическая линия водоподготовки.
3. Технологическая линия выдува бутылок.
4. Технологическая линия розлива и складирования готовой продукции на европоддонах.
5. Склады полуфабрикатов и вспомогательных материалов.
6. Склад готовой продукции.

В настоящее время готовится проект второй очереди производства фасованной питьевой воды, предусматривающий розлив 114 млн. литров питьевой байкальской воды в канистры емкостью 9,5 л или в альтернативном варианте 75 млн. литров в бутылки емкостью 1,5 л. Реализация проекта предусматривается в течение полутора лет с последующим выходом на проектную мощность в течение полугода.

АО "Байкальские воды" производит фасованную питьевую воду на основе глубинной байкальской воды. Природная питьевая вода на рынок предлагается расфасованной в пластиковые бутылки емкостью 1,5 л натуральная и газированная. В настоящее время начато производство простой и газированной природной питьевой воды в пластиковых бутылках емкостью 0,5 л. Цены на воду фиксированы, скидок для клиентов не предусмотрено. Это связано с высокой себестоимостью продукции и сравнительно низкими рыночными ценами на товары конкурентов. Высокий уровень себестоимости объясняется процессом освоения мощностей. В производстве используется современное высокопроизводительное оборудование известных западных фирм и с течением времени предполагается существенное понижение себестоимости. Цены установлены на минимально возможном уровне: рентабельность составляет всего лишь 8%.

Цены на условиях "франко-вагон порт "Байкал" составляют:

Вода "Глубинная Байкал" натуральная 1,5 литра - 3,02 руб.;

Вода "Глубинная Байкал" газированная 1,5 литра - 3,22 руб.

Оптовые цены со склада в г. Иркутске фиксированы и составляют соответственно 3,50 и 3,70 руб. Шкала объемных скидок для оптовых покупателей не предусмотрена. Типичными условиями реализации являются предоплата 20-30% стоимости партии и отсрочка на 45 дней до полной оплаты с момента отгрузки.

Финансовое положение АО "Байкальские воды" достаточно устойчиво и позволяет обеспечить непрерывность производственного цикла.

В состав учредителей АО входит Восточно-Сибирская железная дорога, которая в лице Министерства Путей Сообщения предоставляет скидки цен на железнодорожные перевозки в размере 50%, что существенно повышает конкурентоспособность продукции.

Лабораторией питьевого водоснабжения НИИ экологии человека и окружающей среды имени А.Н. Сысина РАМН была произведена классификация фасованных питьевых вод, представленных на рынке в зависимости от набора свойств. Были выделены три основные категории качества расфасованной питьевой воды.

III категория - вода высокого обычного питьевого качества.

Такая вода должна быть безопасной в эпидемиологическом отношении, безвредной по химическому составу, радиационной безопасности. Она не должна подвергаться обеззараживанию хлором и стабильно сохранять высокие питьевые свойства. К этой группе относится большинство импортируемых (французских, итальянских, английских, испанских и т.д.) вод: "Evian", "Vittel", "Perrier", "Vera" и другие, а также российские "Хвойнинская", "Майская", "Серебряный ключ", "Аква вита", "Дворцовая" и некоторые др.

II категория - вода улучшенного питьевого качества. Должна соответствовать тем же критериям, обязательно разливаться из подземных (предпочтительно родниковых) источников, надежно защищенных от биологического и химического воздействия, не должна активно влиять на развитие кариеса зубов. Содержит минимально необходимое количество фтора. Относятся, например, российская "Волжанка", иорданская "Kawther".

I категория (группа А) - вода высшего (оптимального) питьевого качества. При сохранении всех позиций предыдущих категорий она должна соответствовать критерию физиологической полноценности, основанному на том, что для ряда биологически активных элементов научно обоснованы не только предельно допустимые концентрации в питьевой воде, но и минимально необходимые или оптимальные. К данной категории относятся, например, российские "Московия", "Clear water ?2".

I категория (группа Б) - "корректировочные" питьевые воды специального назначения, предназначенные для оздоровительного ограниченного потребления (обычно 2- 4 стакана в день или в пределах 50% от среднесуточного потребления). При сохранении основных характеристик здесь допускаются определенные отклонения от гигиенических

нормативов по ряду показателей химического состава, которые в конкретных условиях могут иметь не отрицательное, а положительное значение при оценке воздействия воды на здоровье. К этой категории относятся "Живая вода", "Божья роса", "Clear water ?1", а также выпускаемая ОАО "Байкальские воды" "Глубинная Байкал".

Ухудшение состояния окружающей среды и отсутствие должных технологий по очистке и доставке воды из местных источников является главной причиной возрастания потребления фасованной питьевой воды в последние годы на мировом рынке. В большинстве экономически развитых стран фасованная питьевая вода является стратегическим продуктом. В последние годы наблюдается тенденция к приоритетному потреблению фасованно негазированной воды и натуральной чистой воды без консервантов.

2. Описание рыночной ситуации

Представленные ниже региональные рынки рассматриваются АО "Байкальские воды" как потенциальные рынки в силу социально-экономических, экологических, региональных факторов. АО "Байкальские воды" необходимо решить проблему определения целевого сегмента для вывода своей воды на региональные рынки. Сегодня рынок природной питьевой воды поделен на два крупных сегмента:

- потребление для бытовых нужд;
- потребление с целью утоления жажды и повышения престижа.

Условия поставок в регионы с высоким уровнем конкуренции АО предлагает более выгодные для покупателя, чем традиционные, описанные выше.

Рассматриваются 5 регионов с наиболее сложной экологической обстановкой и проблемами снабжения населения питьевой водой: г. Иркутск, Дальний Восток, Западная Сибирь, Москва, Санкт-Петербург.

2.1. Рынок Иркутска

Рынок Иркутска выгодно отличается хорошей питьевой водой из системы водоснабжения, что имеет следствием наличие высокого психологического барьера "платить за воду", что существенно ограничивает сбыт воды в данном регионе, особенно в сегменте потребления для бытовых нужд. Основным направлением сбыта предприятия является работа с офисами предприятий, учреждений и организаций.

2.2. Рынок Дальнего Востока

Приобретение питьевой воды жителями Дальнего Востока стало общепринятой нормой, которая в расчете на душу населения является одной из самых высоких по России. Большая часть населения уже преодолела психологический барьер "плата за воду" в отличие от населения большинства регионов России. Сложная ситуация в регионе с обеспечением городского населения питьевой водой. Особенно остро проблема стоит во

Владивостоке. В регионе действует два крупных предприятия по производству и реализации питьевой воды: в г. Тында "Водолей" и г. Владивосток "Скит". В процессе монтажа находится линия в г. Хабаровске. Спрос на их продукцию превышает предложение, что объясняет достаточно высокий уровень цен и жесткие условия реализации (в основном предоплата).

Крупным производителем является фирма "Скит", которая производит питьевую воду "Монастырская" и "Шмаковская" в натуральном и газированном варианте в пластиковых бутылках 1,5 л. "Монастырская" является лидером рынка по объему продаж.

Оптовые цены на "Монастырскую" находятся на уровне 3 руб. за 1,5 л. для натуральной и 3,5 руб. для газированной. Предположительно "Скит" имеет возможности для снижения цены на 15% с целью противодействия конкурентам. Слабой стороной продукции предприятия "Скит" является невысокое качество, т.к. забор воды осуществляется из глубинных скважин с непостоянным химическим составом и значительным количеством примесей. В связи с этим в последнее время мнение потребителей о "Монастырской" постепенно ухудшается.

Ведущая роль в обеспечении населения питьевой водой принадлежит фирме "Грац и Ко" (г. Владивосток), располагающей системой фильтров импортного производства в 24 фирменных торговых точках для очищения воды от примесей. Реализация осуществляется на разлив в тару покупателя и в стандартную возвратную тару.

Производители европейской части России, иностранные фирмы на рынке представлены слабо ввиду географической удаленности региона.

Дальний Восток стал одним из первых регионов, куда осуществлялись поставки продукции ОАО "Байкальские воды" с октября 1977г. Интерес местных оптовых фирм к воде "Глубинная Байкал" растет, среди них фирма "Грац и Ко", которая реализует продукцию "Байкальские воды" через свою торговую сеть.

Незначительная рыночная доля "Байкальских вод" на Дальнем Востоке определяется следующими обстоятельствами:

высокая цена по сравнению с местными марками (с учетом ж/д тарифа 3,3 руб. для натуральной и 3,5 руб. для газированной);

недостаточная рекламная поддержка.

2.3. Рынок Западной Сибири

Западно-Сибирский регион отличается от других регионов Сибири и Дальнего Востока относительно высокой плотностью населения: на небольшой территории расположен ряд крупных городов, в основном региональных центров (Новосибирск, Томск, Кемерово, Барнаул, Новокузнецк, Омск, Тюмень), где проживает 40% населения региона. Вышеперечисленные города характеризуются сходной сложившейся

экологической ситуацией "с очень высоким уровнем экологической опасности для человека", что обусловлено высоким содержанием токсичных элементов в окружающей среде. Подземные воды нередко имеют повышенное содержание фенолов, свинца, железа.

Средний уровень потребительских доходов в регионе по данным фонда "Общественное мнение" составлял в 1997г. 470 рублей на человека в месяц (для сравнения в Иркутске - около 525 руб. в месяц, т.е. на 12% выше). Средний уровень цен на основные потребительские товары ниже на 3-7% в зависимости от города.

Большинство потребителей воздерживаются от приобретения воды для питья, используя ее лишь для приготовления пищи и горячих напитков. Для пищевых нужд приобретается минеральная вода. Исключением является приготовление детского питания, для чего приобретается бутилированная вода (в основном "Святой Источник").

Основную конкуренцию "Глубинной Байкал" на данном рынке составляют не питьевые натуральные воды, а минеральные, как местного разлива, так и привозные.

По объемам реализации (1 млн. л. в месяц) на рынке с большим отрывом от других марок лидирует минеральная вода местного производства "Карачинская", которая предлагается потребителю в разнообразной таре (пластиковые бутылки 1,5 л. и 1л, стеклянные бутылки 0,5 л. и 0,33 л). Несмотря на рыночную зрелость продукта, "Карачинская" имеет хорошую рекламную поддержку. Так, в феврале 1998г. затраты на телевизионную рекламу составили 80 тыс. руб.

В каждом из перечисленных городов существуют "локальные" марки, популярность которых ограничивается городом или областью. В месте с тем, в последнее время на рынке появилась вода местной фирмы "Водный мир" - минеральные воды "Живая вода" и серия "Марочная", которая отличается хорошей маркетинговой проработкой и ориентирована на конкурентную борьбу с "Карачинской".

Из российских марок на рынке широко представлены "Святой источник", "Ессентуки". Оптовая цена "Святого источника" составляет 4,5 руб. за 1,5 л, оптовая цена натуральной "Глубинная Байкал" за ту же емкость с учетом тарифа и оптовой надбавки посредником в размере 10% составит 3,6 руб. Уровень цен на вышеперечисленные марки газированных вод колеблется от 2,3 до 4 руб.

Качество питьевой воды в г. Омске и Омской области удовлетворительное. Для рынка характерно наличие большого количества минеральных вод местного производства при сравнительно низком уровне цен (в пределах 3,2 руб. за 1,5 л), являющимся следствием конкуренции. Город Омск характеризуется большой численностью населения (1,2 млн. человек) и достаточно высоким уровнем доходов населения. Интересен факт успешной реализации марки "Святой источник" в Омске.

Из шести регионов, составляющих Западно-Сибирский регион, проблема качественной питьевой воды стоит в Тюменской области наиболее остро. Общий процент питьевой воды, несоответствующей ГОСТу составляет 79%.

Общеизвестным фактом является достаточно высокий уровень доходов населения региона, что определяется специализацией экономики региона (нефтехимическая, газовая отрасли, машиностроение). Этими же обстоятельствами объясняется тяжелая экологическая обстановка в регионе. По некоторым данным население использует для бытовых и питьевых нужд в основном фасованную питьевую воду, приобретая ее в магазинах. Существуют фирмы, производящие разлив чистой воды в многооборотную тару, стоимость 1л воды составляет 1,2 руб.

2.4. Рынок Москвы и Московской области

Москва и Московская область - самый емкий и платежеспособный из потенциальных российских рынков. Население Москвы приближается к 10 млн. чел., области - к 18 млн. Уровень доходов на душу населения превышает среднероссийский.

Москва входит в число 24 городов с "очень высоким уровнем экологической опасности для здоровья человека". Проблема с качественной питьевой водой стоит наиболее остро, несколько отодвигая на второй план загрязнение атмосферы и почв. Очистные сооружения города перегружены стоками и не справляются с очисткой.

Для среднестатистического москвича приобретение питьевой воды наряду с иными продуктами в последнее время стало ежедневной необходимостью. Значительная часть потребителей со средним и выше среднего достатком на постоянной основе покупают воду для бытовых и питьевых нужд, широко представленную в розничной торговле. Число потребителей фасованной питьевой воды постоянно возрастает. Москва является одним из немногих городов России, где прослеживается общемировая тенденция роста популярности здорового образа жизни как стиля жизни, особенно среди обеспеченной части населения. В то же время, значительная часть москвичей решает проблему обеспечения питьевой водой путем установки бытовых аквафильтров как отечественного, так и импортного производства. Подавляющая часть таких фильтров не обеспечивает полной очистки воды. Благодаря относительной дешевизне этого способа решения проблемы, а также активной рекламной компании (в основном иностранных фирм) популярность фильтров постоянно растет. Вместе с тем, в большинстве развитых стран использование фильтров отошло на второй план.

Структура рынка натуральной и минеральной воды Москвы достаточно сложна, в ней представлено большое количество фирм-производителей продукции, как местных, так и других регионов. На рынке присутствует вода различного качества, причем доля продукции высокого качества относительно невелика. Достаточно обширную рыночную

нишу занимают фирмы, реализующие питьевую воду в возвратной таре. Клиенту предлагается либо арендовать, либо выкупить у фирмы аппарат для разлива воды (диспенсер). Стандартный аппарат позволяет иметь охлажденную и горячую чистую воду. Современный дизайн диспенсера хорошо вписывается в интерьер квартиры или офиса. Лидером в данном направлении является фирма "Clear water", которая располагает современной системой фильтрации, позволяющей с высоким качеством очищать воду. Большинство клиентов "Clear water" - фирмы и организации. Сегодня диспенсер в офисах московских фирм стал почти обязательным элементом имиджа.

Рынок фасованной питьевой воды г. Москвы прогрессирует, что приводит к ужесточению конкуренции. Пионером рынка является "Святой источник", который на первоначальном этапе в качестве акции стимулирования сбыта бесплатно раздавался в магазинах. Однако сегодня ряд фирм предлагает питьевую воду в одноразовых канистрах емкостью 3, 5, 10 литров, что приводит к значительному снижению стоимости расчетного литра воды по сравнению с 1,5-литровыми бутылками, что крайне важно при ежедневном бытовом потреблении. Средняя стоимость воды, разлитой в канистры обходится потребителю на 40-50% дешевле. Емкость рынка питьевой воды г.Москвы можно ориентировочно оценить в 45 млн. л в месяц, имеется тенденция роста потребления. Сложившийся средний уровень оптовых цен достаточно низок = 2,5 руб. за 1,5-литровую бутылку.

Среди минеральных вод наиболее популярными являются "Нарзан", итальянская "Vera" и ряд местных марок.

2.5. Рынок Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург - второй по величине город России, крупнейший промышленный и культурный центр. Уровень доходов на душу населения выше среднероссийского, уступая лишь Москве. Население города составляет около 4,5 млн. жителей.

Из всех рассмотренных в данном исследовании регионов в Санкт-Петербурге самая тяжелая ситуация с обеспечением населения питьевой водой. Специалисты ведут речь об экологической катастрофе и необходимости безотлагательных мер. Жители города, за исключением наименее обеспеченных, стремятся не употреблять водопроводную воду для питьевых нужд и приготовления пищи. Потребность в чистой воде удовлетворяется в основном путем приобретения фасованной питьевой воды, широко представленной в торговле. У потребителей сложилось особое отношение к качеству воды. Доля аквафильтров в обеспечении потребности в питьевой воде по сравнению с Москвой невелика, что объясняется низким качеством очистки, перегруженной стоками воды Петербурга.

Рынок Петербурга является одним из самых насыщенных региональных рынков России питьевой воды отечественных и иностранных производителей, в основном Скандинавских стран - Финляндия, Норвегия, Швеция. В отличие от Москвы, цены на продукцию не опускались до уровня минимальной рентабельности, несмотря на насыщенность рынка. Это объясняется тем, что Петербург не является "оптовым центром России", а число местных производителей не столь велико. Лидером по объемам реализации питьевой воды является местная фирма "Полюстрово", наиболее популярной маркой воды - "Росинка", предлагаемая в разнообразной таре. Средний уровень оптовых цен на питьевую воду в 1,5 - литровых бутылках составляет около 3,2 руб. Основная часть объема продаж (не менее 70%) в городе в абсолютных единицах (литрах) реализуется в канистрах емкостью 3,5,10 литров. Оптовая цена наиболее популярной 5-литровой канистры находится на уровне 8-9 руб., хотя цены на некоторые импортные марки достигают 25 руб. Некоторые фирмы практикуют доставку канистр с водой на дом за небольшую плату.

3. Описание проблематики

Для достижения целей АО "Байкальские воды" решается задача по оценке привлекательности сравниваемых регионов и последующий выбор стратегии маркетинга на основе анализа конкурентных преимуществ и недостатков рассматриваемых региональных рынков.

Выход на мировой рынок для компании временно затруднен, так как для достижения этой цели как минимум будет необходима дополнительная обработка товара, что технологически потребует дополнительно дорогостоящего оборудования.

Не менее важной проблемой является доработка имиджевых компонентов товара и проведения мероприятий по продвижению и поддержке товара на отечественном рынке. Это также требует таких дополнительных расходов, которые компания на первых шагах освоения рынка питьевой воды не в состоянии осуществлять за счет собственных средств.

4. Вопросы и задания

Оцените преимущество торговой марки "Вода "Глубинная Байкал"" на рынке питьевой воды России.

Оцените конкурентоспособность и выделите конкурентные преимущества воды "Глубинная Байкал" на сегменте "Бытовое потребление" и сегменте "Потребление с целью утоления жажды и отражения социального статуса".

На какие сегменты вы порекомендовали бы ориентироваться компании? По каким критериям вы выберете целевые сегменты? Дайте им характеристику. Опишите наиболее привлекательные сегменты.

Предложите рыночную стратегию компании.

Предложите способ позиционирования товара.

Разработайте рекламный лозунг для воды "Глубинная Байкал".

Тема 11. *Разработка стратегии ценообразования предприятия* (2 часа).

Вопросы лекции 14.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Назовите основные виды ценовой политики фирмы.
2. Какой метод ценообразования позволяет фирме максимизировать прибыль или минимизировать убытки в краткосрочном и долгосрочном периоде?
3. В чем отличие использования правила $MR = MC$ в условиях чистой конкуренции и монополистической конкуренции?
4. Верно ли высказывание о том, что монополист всегда стремится установить максимально высокую цену, по которой потребители еще будут приобретать товар?
5. Кратко охарактеризуйте влияние основных ценообразующих факторов на уровень продажной цены.
6. Установите графическим методом оптимальное соотношение цены и объема производства, максимизирующие прибыль фирмы в долгосрочном периоде. Для решения задачи заполните таблицу, представленную ниже.

Кривая спроса в зависимости от цены товара задается функцией: $y = 10 - 0,28x$

Объем выпуска, шт.	Цена, долл.	Совокупные издержки, долл.	Предельные издержки, долл.	Совокупный доход, долл.	Предельный доход, долл.	Совокупная прибыль, долл.
5	8,8	35,5				
6	8,5	37,8				
7	8,2	39,9				
8	7,9	42,0				
9	7,6	44,0				
10	7,3	46,0				
11	7,0	48,2				
12	6,7	50,5				
13	6,4	53,0				
14	6,1	55,7				
15	5,8	58,8				

7. Какие ценовые модификации могут использовать фирмы, стремясь увеличить объем продаж?

Тема 12. *Разработка инвестиционной стратегии предприятия* (2 часа).

Вопросы лекции 15.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Назовите направления инвестиций во «внешние условия» функционирования фирмы.
2. В чем отличие понятия «гибкости» с технической и экономической точек зрения?
3. Почему в условиях рынка в большинстве случаев предпочтительна гибкость профиля фирмы, если доказано существование значительного эффекта масштабов производства, достигаемого в условиях стабильной технологии?
4. Если коэффициент ассоциации равен 0,8, можно ли говорить о благоприятных условиях для формирования гибкого профиля фирмы? Какую информацию нужно получить дополнительно?
5. Что нужно определить для выработки стратегии обновления технических ресурсов фирмы?
6. Перечислите виды работ, которые необходимо выполнить для разработки стратегической программы технического и социального развития (СПТСР) по тому или иному виду конечного продукта, выделяемого при декомпозиции главной цели поддержания оптимальной (наиболее целесообразной) гибкости профиля фирмы.
7. Что может выступать в качестве агрегированных целей СПТСР для той или иной стратегической зоны хозяйствования?
8. Назовите наиболее предпочтительные группы средств достижения целей СПТСР.
9. Опишите порядок выбора предпочтительных вариантов средств достижения целей СПТСР.
10. Как оценить эффективность использования того или иного средства достижения целей СПТСР? Каким образом этот показатель можно увязать с эффективностью функционирования того или иного стратегического хозяйственного центра или фирмы в целом?
11. Изложите подход к определению предпочтительной величины межреконструкционного периода.

Тема 13. *Разработка стратегий реструктуризации и интеграции* (2 часа).

Вопросы лекции 16.

Вопросы для самопроверки.

Работа над кейсом.

1. Перечислите рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия.
2. Охарактеризуйте направления деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.
3. Сформулируйте общее определение экономической интеграции.
4. Раскройте цели и преимущества интеграции.
5. Дайте характеристику типам интеграции.
6. Охарактеризуйте методы вертикальной интеграции.
7. Назовите формы горизонтальной интеграции.
8. Раскройте содержание этапов формирования интеграционной стратегии предприятия.
9. Дайте характеристику современным организационным формам интеграции как вариантам стратегического развития.
10. В чем особенности альтернативных вариантов стратегии интенсивного роста? Приведите пример эффективной реализации данной стратегии роста в практике современного бизнеса.
11. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной интеграции?
12. В чем сущность стратегии регрессивной интеграции, и в каких ситуациях проявляются ее стратегические преимущества? Приведите пример из практики современного бизнеса.
13. Каким путем осуществляется интеграция «вперед», и каковы ее стратегические следствия?
14. Приведите пример успешной реализации стратегии прогрессивной интеграции в практике современного бизнеса.
15. Каковы основные цели и задачи горизонтальной интеграции? Приведите пример успешной реализации стратегии горизонтальной интеграции в практике современного бизнеса.
16. Опишите возможные стратегические соответствия, проявляющиеся при выборе стратегии горизонтальной интеграции.
17. Дайте характеристику основным видам стратегии диверсификации. Приведите примеры успешной реализации различных вариантов стратегии диверсификационного роста в практике современного бизнеса.
18. В чем сущность стратегии сокращения и ее разновидностей? Приведите примеры применения различных вариантов данной стратегии в практике современного бизнеса.

Кейс: Предприятие "Восток": Как расширить рынок

Предприятие "Восток" по производству комбикормов расположено в сельскохозяйственном районе Республики Бурятия, на территории поселка городского типа, в 25 км от города Улан-Удэ. Основным уставным видом его деятельности являлось производство комбикормов для скота и птицы:

- а) птиц всех видов и возрастов – 25 %;
- б) свиней – 70 % ;
- в) крупного рогатого скота – 5 % .

Проектная мощность предприятия - 400 тонн в сутки, при его строительстве в 1980 году предполагалось, что предприятие будет производить 50 % общего объёма комбикормов Восточной Сибири. В настоящее время эта мощность не реализуется.

Помимо основных цехов (производственного и силосного), данное предприятие имеет следующие вспомогательные и обслуживающие цеха: энергетический, ремонтно-механический, участок погрузо-разгрузочных работ, производственная лаборатория, столярный и выбойный цеха. Предприятие также имеет в своем составе такие подразделения как магазин, тепличное хозяйство, швейный цех, столовая, пасека, физиокабинет. Ведутся работы по монтажу колбасного цеха, цеха приготовления премиксов и шелушения овса и ячменя. Несмотря на достаточно крупные масштабы и разветвленную организационную структуру, в современных кризисных условиях численность занятых на предприятии работников составляет всего лишь около 200 человек.

Предприятие "Восток" создавалось как градообразующее для пяти населенных пунктов, расположенных рядом с заводом; оно полностью содержит социально-бытовой комплекс, который включает в себя поселок, школу, детский сад и всю обслуживающую инфраструктуру. Расходы на содержание жилищно-коммунального комплекса в настоящее время негативно отражаются на финансово-экономическом положении предприятия.

Начиная уже с 90-х годов общая ситуация в сельском хозяйстве республики стала быстро ухудшаться, резко сократились объемы сельскохозяйственного производства. Так к 1995 году поголовье скота в республике снизилось в 5 раз, практически все крупные свинокомплексы перестали работать, а из 11 птицеводческих комплексов осталось четыре, и к 1997 году из них продолжала функционировать только одна птицефабрика. Поэтому в связи с резким падением спроса на комбикорма, а соответственно и сокращением производства, в 1996 году была произведена консервация оборудования в размере 90% (остались практически функционировать только складские помещения), но были введены

в эксплуатацию мини-пекарня и мельница. Выпекаемый хлеб стал пользоваться спросом и его было произведено в 1996 году 80 тонн.

В этих условиях руководством предприятия было принято решение о развитии производства пшеничной муки высшего и первого сорта. Была закуплена модульная технология, которая гибко позволяет увеличивать или сокращать производство в зависимости от поставок сырья, дает возможность организовать адресное производство для конкретного потребителя независимо от объема его заказа без каких-либо технологических осложнений. Кроме того возможности оборудования позволяют вырабатывать муку в ассортименте: для выпечки особых сортов хлеба, для производства макаронных изделий, а также получить рисовую дробленку и др.

В настоящее время мельничное предприятие производит около 8 тонн продукции в сутки, произведенная мука и отруби в основном реализуются через свой оптово-розничный магазин. Почти все население района, численность которого составляет 17,9 тыс. человек, покупает муку, произведенную "Востоком". Предприятие предполагает увеличить в 2 раза объем производства за счет установления дополнительного модуля, в связи с этим заключен договор на поставку еще одной мельницы. Но следует отметить, что производство муки осуществляется на давальческом сырье. Это сдерживает его дальнейшее развитие, а именно оплата за помол производится на бартерной основе. Основными партнерами выступают колхозы и фермерские хозяйства, а также оптовые продавцы. Для формирования собственных запасов зерна предприятие не располагает достаточными финансовыми ресурсами. В такой ситуации перед руководством предприятия стоит вопрос поиска источников финансовых ресурсов. Одним из наиболее предпочтительных способов изыскания финансовых средств является накопление прибыли за счет объемов производства и реализации продукции. Для этого требуется пространственное расширение рынков сбыта продукции.

По мнению руководства предприятия одним из возможных реальных расширений рынка является рынок города Улан-Удэ, но этот рынок давно уже поделен между фирмами, производящими муку и фирмами, являющимися дилерами алтайских мукомольных предприятий. Основными конкурентами на рынке муки являются Заудинский мелькомбинат (40%), фирма "Стам" (20%), макаронная фабрика (20%), ОАО "Алейскзернопродукт" (15%) и другие мелкооптовые поставщики (5%). При этом цены на ввозимую муку ниже и качество не уступает качеству муки старейшего местного производителя - Заудинского мелькомбината. Заудинский мелькомбинат функционирует в городе Улан-Удэ с 1935 года. Это крупнейшее перерабатывающее предприятие с численностью занятых 410 человек, его производственная мощность позволяет перерабатывать в сутки 400 тонн зерна на муку и 300 тонн на комбикорма и

соответственно в год может быть произведено 92 тыс. тонн муки и 86 тыс. тонн комбикормов. В последнее время комбинат работает на 30% своей мощности и находится в сложном финансовом состоянии из-за острой нехватки оборотных средств, так как основные потребители продукции - хлебозаводы не могут своевременно за нее рассчитываться. Себестоимость муки мелькомбината составляет 2 рубля за кг. Если раньше это предприятие по центрзавозу получало полностью импортное зерно соответствующего качества, то с 1993 года оно было вынуждено отказаться от центрзавоза из-за высоких цен на предлагаемое сырье и работать на отечественном зерновом рынке. В 1996 году мелькомбинатом было произведено 32 тыс. тонн муки в основном из завозного сырья соседних регионов Иркутской и Читинской областей. В этом же году данным предприятием было освоено производство ржаной муки на свободных мощностях, в настоящее время мелькомбинат может полностью обеспечить потребности республики в этой муке. На предприятии "Восток" за счет использования модульной технологии себестоимость 1 кг муки ниже, чем на мелькомбинате и составляет 1,7 руб., поэтому отпускная цена составляет 2,3 руб. за один кг. Качество же его муки выше завозной, цена которой составляет 2,3 рублей за один кг.

В такой ситуации вопрос о целесообразности и способах выхода предприятия "Восток" на рынок мукомольной продукции города Улан-Удэ остается открытым. Но времени для получения ответа практически не остается.

Вопросы для обсуждения

В ходе обсуждения сложившейся ситуации целесообразно вынести в качестве дискуссионных следующие вопросы:

1. Какими будут последствия работы фирмы <Восток> при сохранении существующего ассортимента выпуска продукции и в рамках сложившихся сегментов рынка?
2. Каковы возможности выхода фирмы на городской рынок муки?
3. Как провести исследование этого рынка? Какие методы маркетинговых исследований, по вашему мнению, наиболее адекватны в рассматриваемой ситуации? Какая нужна информация и как получить информацию, необходимую для принятия решения?
4. Какую стратегию выхода на рынок города Улан-Удэ необходимо выбрать руководству фирмы <Восток> в случае расширения масштабов производства за счет внедрения нового мукомольного модуля?
5. На какую группу потребителей должна быть ориентирована выбранная стратегия?

6. Какими могут быть направления дальнейшей диверсификации производства фирмы "Восток"?

7. Изучите возможности придания продукции фирмы <Восток> конкурентных преимуществ.

Краткий обзор кейса

Данный кейс нацелен на выбор конкретного решения о способе выхода на рынок, который по своей структуре можно отнести к монополизированным, т.е. находящимся в неравновесном состоянии. В кейсе представлена достаточно обширная информация о существующем экономическом положении предприятия, а именно описывается ситуация резкого сокращения рынка сбыта традиционной продукции (комбикорма), обусловленного падением спроса со стороны основных потребителей свинокомплексов и птицефабрик. Фактически ситуацию можно оценивать как близкую к экономической катастрофе, так как технология производства комбикормов была реализована в предшествующие годы как технология крупномасштабного производства. В этих условиях руководство предприятия принимает решение о внедрении новых технологий по отношению к профилю предприятия, т.е. о создании и развитии мукомольного производства. Необходимо решить насколько правильно принято решение о создании такого производства, и каковы пути расширения последнего.

Цели

Основные цели кейса:

- развить у участников аналитические и коммуникативные способности;
- помочь приобрести студентам навыки анализа и решения стоящих перед предприятием стратегических маркетинговых проблем, включая определение возможности внедрения наилучшего решения.

В результате работы над кейсом студенты должны научиться формулировать проблемную ситуацию, принимать стратегические управленческие решения в экстремальных условиях, анализировать насколько эффективна деятельность зависит от высокого уровня технической оснащенности предприятия, проводить маркетинговое исследование рынка и возможных перспектив развития предприятия.

Анализ кейса

В процессе работы с кейсом целесообразно обратить особое внимание на:

а) Описание эндогенных и экзогенных условий функционирования предприятия:

- сильные и слабые стороны предприятия;
- анализ возможностей и опасностей.

б) Описание и оценку проблемной ситуации выхода на рынок мукомольного производства:

- формирование перечня проблем;
- выявление существенных связей внутри всей совокупности проблем;
- эксплицирование наиболее важных проблем, с которыми столкнется предприятие в случае выхода на монополизированный рынок.

в) Выбор решения и оценку его последствий:

- прогноз развития эндогенных условий функционирования предприятия;
- прогноз сценарного типа развития экзогенных условий функционирования предприятия;
- выбор решения с учетом прогноза изменения экономической ситуации.

План работы

Данный кейс может быть выдан преподавателем заранее в комплекте с письменным заданием для индивидуальной самостоятельной работы. Он может быть также непосредственно использован для работы в аудитории. В этом случае преподавателю необходимо разделить студентов на 3-4 группы по 5 - 6 человек в каждой, при этом возможны два варианта формирования групп: по желанию студентов или по назначению преподавателя. Каждой группе отводится 30 минут для внутригрупповой работы над кейсом. После обсуждения каждая группа проводит презентацию своих идей и решений в течение 10 минут. Для более четкого отражения работы каждой группы используется доска, которая делится на две части:

1. выявленные проблемы,
2. рекомендации.

Основные докладчики от групп после выступления в течение 3-5 минут отвечают на поставленные оппонентами вопросы. После такой процедуры обсуждения преподаватель подводит итоги в течение 10 минут. Результатом подведения итогов должны выступать выявленные взаимосвязи между проблемами, прояснение спорных моментов, оценка работы каждой группы и конкретных ее участников. Таким образом, работа над кейсом, в среднем требует, одного практического занятия. В заключении преподаватель высказывает свое отношение к ситуации или представляет свой вариант анализа кейса или рассказывает студентам, как события развивались в действительности.

Эпилог и развитие событий по теме кейса

В реальной действительности события развивались следующим образом:

Стратегия интенсивного выхода на рынок г. Улан-Удэ не была осуществлена в должной мере и была заменена стратегией, которую можно назвать <вкраплением в

некоторые сегменты рынка>. Отход от стратегии интенсивного входа был обусловлен рядом обстоятельств:

- а) резким повышением курса доллара по отношению к рублю;
- б) падением эффекта масштаба производства в силу сокращения объемов поставляемого сырья;
- в) быстрым ростом стоимости перевозок продукции, а также увеличением платы за арендуемые площади в г. Улан-Удэ;
- г) сменой руководства на предприятии.

Комментарии

К числу важнейших задач кейса необходимо отнести:

- а) объяснение студентам основных задач и способов постановки целей развития предприятия;
- б) ознакомление с типовыми схемами анализа экономических ситуаций, развитие которых характеризуется относительно высокой скоростью изменения;
- б) обучение студентов умению структурировать складывающуюся ситуацию с позиций воспроизводства предприятия;
- в) обучение экслицировать проблемы и стратифицировать их по степени важности с позиций ориентации на достижение целей развития предприятия;
- г) формирование у обучающихся некоторых навыков принятия нестандартных управленческих решений;
- д) формирование в процессе обучения навыков использования стандартных схем процесса принятия решения в экстремальных условиях.

Тема 14. *Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг* (2 часа).

Вопросы лекции 19.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Охарактеризуйте структуру и функции финансового рынка.
2. Охарактеризуйте факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств.
3. Расскажите о видах кредитов.
4. Дайте определение опциону.
5. Чем отличается опцион пут от опциона колл?

6. Чем отличается опцион от фьючерса?
7. Дайте характеристику видов опционов.
8. Перечислите преимущества опционов.
9. В чем состоят базисные опционные стратегии: простые; другие?
10. Как можно графически изобразить опционные стратегии?
11. Как формируется цена на биржевые опционы?

Тема 15. *Разработка антикризисной стратегии предприятия* (2 часа).

Вопросы лекции 20.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1. Перечислите основные факторы кризиса российской экономики. В чем состоит главная причина несостоявшейся ликвидации кризиса неплатежей?
2. На какие основные группы классифицируют факторы платежеспособности? Воздействию каких факторов фирмы могут противостоять и за счет каких мер?
3. Каковы отличия защитной и наступательной реакции фирм на кризисное состояние?
4. Что понимают под несостоятельностью (банкротством)? Какой его внешний признак? В течение какого срока должны быть удовлетворены требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнены обязательства по уплате обязательных платежей, начиная с даты их исполнения?
5. При наличии каких признаков несостоятельности фирмы арбитражный суд имеет основания признать ее банкротом? Какой минимальный объем совокупных требований к фирме-должнику является достаточным для открытия судопроизводства по факту признания этой фирмы банкротом?
6. По каким нормативным критериям устанавливают несостоятельность фирмы? Исходя из каких оценок сложившейся структуры баланса фирмы характеризуется ее платежеспособность? Назовите условия, при которых устанавливается реальная возможность восстановления платежеспособности фирмы?
7. Перечислите возможные реорганизационные процедуры, применяемые к фирме-должнику по решению арбитражного суда. Какие из них относят к мерам восстановления платежеспособности?
8. Что является основанием для введения внешнего управления? Какова его максимальная продолжительность? В каких случаях решением арбитражного суда внешнее управление заменяется конкурсным производством?

9. Что понимают под параметрическим анализом деятельности фирмы? В чем состоят его отличительные от задач классического экономического и, в частности, маркетингового анализа специфические возможности?

10. Что означает принцип «временной неограниченности функционирования фирмы»?

11. На какие вопросы могут быть получены ответы в процессе экспресс-диагностики финансового состояния фирмы? Какие информационные источники используют в этом виде анализа?

12. По каким «больным» статьям баланса выявляются в процессе экспресс-диагностики явные недостатки в работе фирмы? Какие решения должны быть приняты менеджерами фирмы при их возникновении?

13. В чем состоит отличие «функционирующего капитала» фирмы от «живого функционирующего капитала»? Тенденция изменения какого из этих показателей особенно важна для кредиторов и инвесторов фирмы и почему?

14. Что понимают под собственными оборотными средствами? Может ли их величина быть отрицательной?

15. Назовите «слабые сигналы» — симптомы возможного банкротства. Каким образом должны на них реагировать менеджеры фирмы?

16. На какие основные группы (комплексные разделы) подразделяют параметры (показатели), характеризующие различные направления деятельности фирмы?

17. Перечислите показатели, по которым оценивают эффективность управления фирмой. Каковы предельные значения этих показателей?

18. Какими показателями оценивается ликвидность фирмы? В чем отличие понятий текущей и абсолютной ликвидности? Какой из этих показателей точнее отражает реальные возможности фирмы в погашении всех своих обязательств, если ее кредиторы одновременно предъявят требования?

19. Что понимают под деловой активностью фирмы? Какими показателями она оценивается? Каким образом может быть достигнута достаточно высокая рентабельность деятельности фирмы в целом при сравнительно низкой величине прибыли, приходящейся на 1 руб. объема продаж?

20. Что понимают под эффектом финансового рычага, дифференциалом и плечом рычага? Вам как менеджеру фирмы необходимо принять решение о целесообразности взятия банковского кредита. При какой минимальной величине дифференциала допустимы новые заимствования?

21. Каково, на Ваш взгляд, экономическое содержание показателя вероятности банкротства, рассчитываемого по Z-индексу Е. Альтмана?

22. По каким направлениям наиболее целесообразна реструктуризация баланса неплатежеспособного предприятия, преследующего цели выживаемости?

23. Чем характеризуется «чистая» и «смешанная» политики фирмы?

24. На конец квартала финансовое состояние фирмы характеризуется отсутствием прибыли от текущей деятельности, а также следующими значениями показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, рассчитанными по отчетным данным

$$K_{тл} = 600 \text{ млн. руб.} / 400 \text{ млн. руб.} = 1,5;$$

$$K_{осс} = (500 \text{ млн. руб.} - 452 \text{ млн. руб.}) / 600 \text{ млн. руб.} = 0,08.$$

Определите допустимые параметры «чистых» и «смешанных» политик реструктуризации имущества фирмы, при которых обеспечивается восстановление структуры ее баланса и платежеспособность.

25. В чем состоит экономическая сущность функционала и ограничений оптимизационной модели политики текущей деятельности фирмы? Каким образом обеспечивается возможность практической реализуемости такой модели?

26. Какова экономическая сущность функционала и ограничений оптимизационной модели стратегического развития фирмы?

27. Каким образом могут быть учтены рыночные факторы риска и неопределенности деятельности, влияющие на экономическое поведение фирмы, в ее оптимизационных моделях текущих политик и стратегического развития?

28. Какие прогнозные функции могут быть построены по результатам моделирования текущих политик и стратегий развития?

29. Охарактеризуйте методики оценки несостоятельности (банкротства) фирмы.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Одной из основных задач по повышению качества подготовки является организация самостоятельной работы студентов вуза. Она становится важной формой организации учебных аудиторных и внеаудиторных занятий, в процессе которых студенты под руководством преподавателя или самостоятельно с помощью методических указаний, пособий совершенствуют свои знания, умения, опыт творческой и познавательной деятельности.

Основные формы самостоятельной работы студентов, используемые при обучении:

- подготовка тематических рефератов;
- выполнения на занятиях обзорных докладов и сообщений по тематике занятия;
- конспектирование научной и учебной литературы;
- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- подготовка к семинарам, практическим занятиям, экзамену;
- составление словаря новых терминов;
- тестирование.

Тема. *Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы*

1. Факторы, определяющие направление стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.
2. Национальная внешнеэкономическая политика.
3. Тенденции в мировых экономических связях.
4. Факторы влияния на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.
5. Формы внешнеэкономической деятельности предприятия.
6. Планирование сферы внешнеэкономической деятельности.
7. Виды платежей.

Контрольные вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение национальной внешнеэкономической политики и краткую характеристику каждого мероприятия, проводимого правительством по реализации внешнеэкономической политики.
2. Что включает в себя процесс разработки стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы?
3. Объясните, что такое платежный баланс страны, связь платежного баланса с валютным курсом, и как платежный баланс может влиять на стратегию внешнеэкономической деятельности фирмы.

4. В чем находят отражение международные экономические отношения?
5. Какие из внутренних факторов наиболее влияют на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы и зависит ли организационная структура от выбранной стратегии?
6. Как Вы понимаете либерализацию международной торговли и влияние либерализации международной торговли на экспортно-импортные операции фирмы?
7. С какой целью фирме необходимо анализировать тенденции в развитии мировой экономики?
8. Дайте определение ревальвации валюты и проанализируйте влияние ревальвации на экспорт и импорт товаров.
9. Сравните лизинг как способ приобретения иностранных средств, на мировом рынке с кредитным финансированием внешнеэкономических операций.
10. Назовите конкретные способы достижения стратегических целей внешнеэкономической деятельности фирмы, ориентирующейся на определенную страну или регион мира.
11. Какие типы международных договоров важно знать и учитывать при составлении внешнеторгового контракта?
12. Назовите причины, заставляющие все страны мира поощрять инвестирование иностранного капитала в своей стране.
13. Какие факторы необходимо учитывать фирме, выбравшей стратегию прямых инвестиций в другой стране?
14. Сравните стратегические варианты прямых инвестиций фирмы в промышленно развитую страну и малоразвитую страну.

Тема. Стратегия стимулирования персонала фирмы

1. Кадровые ресурсы фирмы.
2. Формирование устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционирования фирмы.
3. Системы оплаты труда работников предприятия.

Контрольные вопросы для самоконтроля:

1. Назовите группы работников по их роли в производственном процессе фирмы.
2. Что понимают под высоким качеством труда?
3. Как оценить качество труда коллектива и отдельного работника?
4. Что такое стимулирование труда?
5. Что такое «мотивационное поле»? От чего зависит «напряженность» «мотивационного поля», его внешней и внутренней составляющих?

6. На достижение каких целей должна быть ориентирована стратегическая система стимулирования персонала фирмы?
7. Как можно измерить «стратегическую полезность» управленческих решений и увязать ее с системой стимулирования?
8. Как определить величину затрат на стимулирование? От чего она зависит?
9. Каковы этапы «жизненного цикла» разработки системы стимулирования той или иной группы работников?

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие организации ежегодно проводят оценку конкурентоспособности стран?
2. На основе, каких показателей определяется национальная конкурентоспособность?
3. Проанализировать рейтинги стран по конкурентоспособности за последние 5 лет.

Задание: подготовить доклад

Типовые темы докладов:

- Конкурентоспособность зарубежных стран: Австрия.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Нидерланды.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Норвегия.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Дания.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Швейцария.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Швеция.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Австралия.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Сингапур.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: ФРГ.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Великобритания.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Испания.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Бразилия.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Канада.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Корея.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Индия.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Италия.
- Конкурентоспособность России на мировом рынке.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: КНР.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Франция.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Япония.
- Конкурентоспособность зарубежных стран: Финляндия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: США.

Домашнее задание – подготовить доклад об опыте разработки и реализации функциональных стратегии на примере конкретного предприятия.

Типовые варианты докладов:

1. Агрессивная стратегия роста ОАО концерн «Калина».
2. Маркетинговая стратегия компании «Кока-Кола».
3. Маркетинговая стратегия пивоваренной компании «Балтика».
4. Опыт стратегии реинжиниринга IBM.
5. Рекламная стратегия компании Philips.
6. Рыночная стратегия «Nokia».
7. Стратегия Вымпелкома.
8. Стратегия «Nestle» на мировом рынке продовольствия.
9. Стратегия Nike.
10. Стратегия компании LG.
11. Стратегия компании Samsung на российском и мировом рынке.
12. Стратегия компании Panasonic на российском и мировом рынке.
13. Стратегия позиционирования мобильных телефонов Motorola.
14. Стратегия проникновения зарубежных фирм на российский рынок на примере компании Ehrmann.
15. Стратегия «Sony».
16. Экономическая стратегия компании «Мегафон».
17. Эффективность маркетинговой стратегии Samsung.

Темы для углубленного изучения дисциплины:

Анализ конкурентоспособности фирмы.

Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции.

Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов.

Государственная политика в области образования и науки и конкурентоспособность России.

Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка.

Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности.

Инвестиционный фактор и рост конкурентоспособности России на мировом рынке.

Интеллект нации – конкурентное преимущество России.

Комплексная оценка конкурентоспособности туристических предприятий.

Конкурентные позиции России на мировом рынке инвестиций.

Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий.

Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления.

Концепция устойчивого конкурентного преимущества.

Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы.

Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем.

Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий.

Мировая конкуренция и кластеризация экономики.

Особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний.

Обменный курс и конкурентоспособность отраслей российской экономики.

Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия.

Проблемы формирования конкурентоспособного сельского хозяйства.

Рейтинговая оценка предприятий на основе относительных экономических показателей.

Роль научно-инновационной сферы в повышении конкурентоспособности.

Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы.

ТНК и экспортная конкурентоспособность: на примере КНР, Венгрии и Мексики.

Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компаний.

Управление конкурентоспособностью экономических систем.

Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия.

Анализ проникновения международных компаний на российский рынок («Нестле», «Сан Интербрю», «Юнилевер», «Данон»).

Анализ стратегии как начало реинжиниринга компании.

Анализ отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации.

Выбор стратегии и роль российских предпринимателей.

Выбор стратегии развития предприятий.

Глубинный маркетинг в стратегии развития предприятия.

Инвестиционная стратегия антикризисного менеджмента.

Инновационные стратегии в Центральной и Восточной Европе.

Кадровые стратегии промышленных предприятий.

Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома.

Маркетинговая стратегия для лидеров рынка.

Маркетинговые стратегии международных компаний на российском рынке.

Методические подходы к разработке и реализации стратегий развития в розничной торговле.

Научные основы стратегии крупной промышленной компании.

Организация работы по созданию маркетинговых стратегий и тактических действий в торговой сети.

Особенности коммуникационной стратегии бренда VICTORIA.

Особенности стратегии сбыта и дистрибьюции услуг.

Оценка маркетинговых стратегий, применяемых операторами сотовой связи РФ.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия на основе продуктово-рыночных модулей.

Реализация стратегии предприятия.

Реструктуризация предприятия как один из способов стратегического управления в условиях кризиса.

Розничная стратегия.

Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации.

Соответствие стратегий маркетинга и рекламы в эволюционном развитии.

Стратегические альянсы наукоемких корпораций США.

Стратегия внедрения на рынок путем установления низких цен.

Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах.

Стратегия выхода образовательного учреждения на внешний рынок.

Стратегия клиентской лояльности.

Стратегия компании: от разработки до реализации.

Стратегия минимизации трудовых затрат на российских предприятиях.

Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации.

Стратегия построения имиджа.

Стратегия развития науки и технологии в США в XXI веке.

Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты.

Стратегия управления ассортиментом продукта.

Социальная стратегия предприятия: проблема выбора.

Уникальность разработки и продвижения нишевого бренда.

Факторы успеха маркетинговых стратегий МНК в России.

Маркетинговая стратегия предприятия сферы услуг.

О стратегии развития ведущего вуза страны.

Разработка кадровой стратегии предприятия.

Разработка стратегии сбыта на основе анализа клиентской базы.

Стратегии иностранных банков в России.

Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости предприятия.

Стратегия дифференциации: чем измеряется успех?

Стратегия развития рынка мобильной связи России.

Стратегия финансирования и управление стоимостью компании.

Транснациональные банки и финансовые институты: сущность и стратегии развития.

Формирование энергетической стратегии предприятия.

4. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

4.1. Формы контроля

Промежуточный контроль: опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, решение задач, промежуточная аттестация, опрос в конце выборочной лекции.

Итоговый контроль: тестовый опрос, выполнение контрольной работы.

Итоговая аттестация: экзамен.

Основные показатели оценки знаний студентов:

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, не исправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

4.2. Вопросы к экзамену

1. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.
2. Основные понятия и условия возникновения конкуренции.
3. Функции конкуренции.
4. Основные факторы конкуренции.
5. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции.
6. Уровни конкуренции.
7. Особенности конкурентных рыночных структур. Модель совершенной конкуренции. Модель монополистической конкуренции. Модель олигополистической конкуренции. Модель чистой монополии.
8. Объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро- и микроэкономические).
9. Государственное регулирование конкурентных отношений.
10. Злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением на рынке.
11. Соглашения или согласованные действия хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию.
12. Формы недобросовестной конкуренции.
13. Функции и полномочия антимонопольного органа.
14. Понятие и свойства конкурентного преимущества.
15. Виды конкурентных преимуществ.
16. Модель пяти сил конкуренции Портера. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.
17. Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»).
18. Понятие конкурентного статуса фирмы.
19. Технология поиска конкурентных преимуществ.
20. Стратегические выгоды от присутствия конкурента на рынке.
21. Типовые стратегии конкурентной борьбы (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная).
22. Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов (отсроченная реакция, избирательная реакция, «реакция тигра», стохастическая реакция).
23. Роли предприятий в конкурентной борьбе (лидер, претендент на лидерство, последователи, окопавшиеся в рыночных нишах).
24. Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке («оборона позиций», «фланговая оборона», «упреждающая оборона», «контрнаступление», «мобильная оборона», «сжимающая оборона»).
25. Отличие понятия «конкурентоспособность» продукции от понятия «качество» продукции.
26. Компоненты конкурентоспособности продукции.
27. Показатели конкурентоспособности материальной продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели).
28. Отличие сферы услуг от сферы материального производства.
29. Показатели конкурентоспособности услуги.
30. Методики оценки конкурентоспособности продукции.
31. Показатели конкурентоспособности предприятий.
32. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий.
33. Методики оценки конкурентоспособности предприятия.
34. Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта.
35. Риски производителей, связанные с политикой создания продукта.
36. Области характеристик продукта.
37. Модель Кано.

38. Политика обеспечения конкурентоспособности продукта, ориентированная на «завоевание» потребителя.
39. Дистрибьютерная политика.
40. Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия. Альтернативные ценовые стратегии предприятий.
41. Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций. Матрица Симона «Объективное/субъективное качество».
42. Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны».
43. Стратегия дифференциации продукции.
44. Стратегия сегментирования рынка.
45. Стратегия внедрения новшеств. Степень новизны товаров.
46. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
47. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности:
48. Преодоление сильных сторон конкурента. Наступление на слабые стороны конкурента. Одновременное наступление по многим направлениям. Обходные маневры. «Партизанские» наступления. Превентивные действия.
49. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
50. Управление конкурентоспособностью предприятия.
51. Понятие экономической стратегии фирмы.
52. Основные составляющие экономической стратегии.
53. Особенности экономической стратегии.
54. Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений.
55. Этапы формирования экономической стратегии.
56. Уровни товара.
57. Характеристики товарного ассортимента: широта, глубина, насыщенность, гармоничность.
58. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы.
59. Управление стратегическим набором.
60. Альтернативы товарной стратегии.
61. Марочная стратегия.
62. Управление торговыми марками.
63. Разработка и представление стратегии позиционирования. Позиционирование по Э. Райсу и Дж. Трауту. Позиционирование по М. Трисси и Ф. Виерсема.
64. Инструменты дифференцирования. Дифференцирование продукта. Дифференцирование услуг. Дифференцирование маркетинговых каналов. Дифференцирование образа.
65. Маркетинговые стратегии, основанные на жизненном цикле товара. Маркетинговые стратегии: этап внедрения. Маркетинговые стратегии: этап роста. Маркетинговые стратегии: этап зрелости. Маркетинговые стратегии: этап спада.
66. Виды ценовой политики предприятия (активная и пассивная).
67. Методы расчета цен.
68. Этапы разработки ценовой стратегии фирмы.
69. Модификация цен (по географическому принципу, через систему скидок, для стимулирования сбыта, ценовые линии).
70. Виды ценовых стратегий предприятия.
71. Формирование инвестиционной стратегии предприятия.
72. Гибкость производства как экономическая категория (Жизненные циклы: спроса/технологии, спроса/технологии/товара. Уровни изменчивости технологии: стабильная, плодотворная, изменчивая).

73. Стратегия обновления ресурсов.
74. Понятие и механизмы проведения реструктуризации.
75. Виды реструктуризации и разукрупнения.
76. Этапы реструктуризации.
77. Факторы, влияющие на рациональную границу предприятия: укрупнения или разукрупнения.
78. Возможные последствия разукрупнения и реструктуризации.
79. Классификация направлений деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.
80. Цели и преимущества интеграции.
81. Типы интеграции: вертикальная, горизонтальная, диагональная.
82. Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация.
83. Формы горизонтальной интеграции.
84. Этапы формирования интеграционной стратегии предприятия.
85. Определение понятия «инновация» и виды инноваций.
86. Виды инновационных стратегий: наступательные (стратегия создания нового рынка, стратегия приобретения компании, разбойничья стратегия, стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»), стратегия сравнительных преимуществ, лицензионная стратегия), стабилизационные (оборонительная, оппортунистическая, зависимая, защитная, селективная).
87. Организационное обеспечение реализации инновационных стратегий
88. Понятие и типология транзакционных издержек (издержки поиска информации, издержки ведения переговоров, издержки измерения, издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки оппортунистического поведения, издержки "политизации").
89. Юридические аспекты транзакционных издержек.
90. Классификация основных источников финансовых средств предприятия.
91. Типовые варианты финансово-инвестиционной стратегии.
92. Традиционные формы кредитования предприятий.
93. Нетрадиционные формы кредитования предприятий.
94. Виды биржевых сделок на товарных биржах.
95. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии, причины его возникновения, возможные последствия кризиса.
96. Основные характеристики антикризисного управления.
97. Разработка антикризисной стратегии организации.
98. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления.

4.3. Комплекты экзаменационных билетов
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ __ «__» _____ 2011 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: _____

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о

Дисциплина: Конкурентоспособность
предприятия и экономическая стратегия

Экзаменационный билет

1. Разработка товарной стратегии организации.
2. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция).

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ __ «__» _____ 2011 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: _____

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о

Дисциплина: Конкурентоспособность
предприятия и экономическая стратегия

Экзаменационный билет

1. Разработка ценовой стратегии организации.
2. Методики оценки конкурентоспособности предприятий.

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ __ «__» _____ 2011 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: _____

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о

Дисциплина: Конкурентоспособность
предприятия и экономическая стратегия

Экзаменационный билет

1. Формы и методы недобросовестной конкуренции.
2. Разработка инвестиционной стратегии организации.

4.4. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине

Типовой вариант

1. Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является:

- а) превышение уровня спроса на товар над уровнем его предложения;
- б) превышение уровня предложения товаров над уровнем спроса;
- в) равновесие спроса и предложения.

2. Отметьте три типа стратегий, имеющих место на предприятии:

- стратегии лидерства на основе низких издержек;
- бизнес-стратегии;
- стратегии дифференциации;
- корпоративные;
- стратегии наилучшей стоимости;
- функциональные.

3. «Ключ к душе» клиента включает в себя (отметьте несколько вариантов ответа):

- комфортность клиента;
- качество материального продукта;
- система поставок;
- функциональное качество;
- система оплаты;
- цена потребления;
- система коммуникаций;
- качество обслуживания клиентов при использовании продукта по назначению.

4. Отметьте стратегии фирмы, реализуемые во внешней среде:

- стратегия снижения производственных издержек;
- стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов;
- социальная стратегия;
- стратегия снижения транзакционных издержек;
- интеграционная стратегия;
- стратегия реструктуризации;
- товарная стратегия фирмы;
- маркетинговая стратегия фирмы.

5. Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы (отметьте один вариант ответа):

а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;

б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;

в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;

г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

6. Виды пассивной ценовой политики:

- выход на новый рынок;

- следование за лидером;

- введение нового товара;

- защита позиций;

- последовательный проход по сегментам рынка;

- удовлетворительное возмещение затрат;

- быстрое возмещение затрат;

- стимулирование комплексных продаж;

- ценовая дискриминация.

7. Что относится к современным подходам обеспечения конкурентоспособности предприятий и их продукции (отметьте несколько вариантов ответа):

а) ориентация на потребителя;

б) ориентация на инновации;

в) ориентация на производителей;

г) ориентация на стратегическое планирование;

д) ориентация на способность функционировать и конкурировать на международных рынках.

8. Фьючерсный контракт – это

- стандартный биржевой договор на куплю-продажу биржевого актива в заданный момент в будущем по цене, определенной сторонами при заключении сделки;

- договор, в котором один из контрагентов за установленное вознаграждение (премию) приобретает право на основании особого заявления до определенного дня сделать тот или иной выбор, имеющий отношение к исполнению сделки.

9. Функциональная конкуренция – это (отметьте один вариант ответа):

а) удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества;

б) состоит в том, что конкурирующие фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению;

в) удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов.

10. К функциям конкуренции относятся (отметьте несколько вариантов ответа):

а) дифференциация размеров прибыли;

б) максимизация прибыли;

в) продвижение товаров к покупателям;

г) выявление и установление рыночной стоимости.

11. Чистая конкуренция существует, если (отметьте один вариант ответа):

а) на рынке работает несколько фирм, способных целиком или полностью изменять свой продукт;

б) большое число фирм продает одинаковые товары;

в) несколько компаний производят практически одинаковую или частично дифференцированную продукцию;

г) на рынке существует один производитель.

12. Стратегические выгоды от присутствия конкурентов на рынке определяются тем, что существуют ситуации, в которых конкуренты могут (отметьте несколько вариантов ответа):

а) поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе;

б) увеличивать степень дифференциации продукции;

в) обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;

г) предложить на рынок новые товары;

д) создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции;

е) развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, противостоянию товарам-заменителям;

ж) поднимать имидж отрасли и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

Типовой вариант

1. Конкуренция – это:

а) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами;

б) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей клиентов;

в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке.

2. Плодотворная — это технология:

- остающаяся в основном неизменной в течение всего жизненного цикла спроса;

- при которой в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий;

- сохраняющаяся длительный период, при которой разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими параметрами и более широким диапазоном применения.

3. Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является:

а) превышение уровня спроса на товар над уровнем его предложения;

б) превышение уровня предложения товаров над уровнем спроса;

в) равновесие спроса и предложения.

4. Реструктуризация – это:

- преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия;

- изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускае-

мой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности;

- комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

5. Функциональная конкуренция – это:

а) удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества;

б) состоит в том, что конкурирующие фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению;

в) удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов.

6. Основными видами разукрупнения являются:

- территориальное разукрупнение (рассредоточение);
- предметное разукрупнение производства (диверсификация);
- юридическое разукрупнение (передача прав и обязанностей одного или нескольких юридических лиц большему числу субъектов хозяйственного права);
- управленческое разукрупнение, включая децентрализацию и перераспределение ответственности и полномочий.

7. К функциям конкуренции относятся:

- а) дифференциация размеров прибыли;
- б) максимизация прибыли;
- в) продвижение товаров к покупателям;
- г) выявление и установление рыночной стоимости.

8. В качестве методов вертикальной интеграции выступают:

- консолидация;
- коммуникация;

- группировка;
- франчайзинг;
- лоббирование;
- целевая пролонгация.

9. Чистая конкуренция существует, если

- а) существует несколько фирм, способных целиком или полностью изменять свой продукт;
- б) большое число фирм продает одинаковые товары;
- в) несколько компаний производят практически одинаковую (бензин, чугун, турбины) или частично дифференцированную продукцию;
- г) на рынке существует один производитель.

10. Виды транзакционных издержек фирмы:

- издержки, связанные с выявлением того, с кем желательно заключение сделки;
- издержки на проведение переговоров, ведущих к заключению сделки;
- издержки на проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются;
- командировочные расходы;
- представительские расходы;
- издержки сбора и обработки информации;
- издержки на завершение сделки - исполнение платежных обязательств, оформление заключительной документации.

11. Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы

- а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;
- б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;
- в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;
- г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

12. Стратегические выгоды от присутствия конкурентов на рынке определяются тем, что существуют ситуации, в которых конкуренты могут:

- а) поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе;
- б) увеличивать степень дифференциации продукции;
- в) обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;
- г) предложить на рынок новые товары;
- д) создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции;
- е) развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, противостоянию товарам-заменителям;
- ж) поднимать имидж отрасли и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

Типовой вариант

1. Потенциальная емкость рынка– это

- а) реальный (прогнозный) объем продаж анализируемого товара;
- б) максимально возможный объем продаж, когда все потенциальные потребители приобретают товар исходя из максимально возможного уровня его потребления.

2. Оценка статуса конкурентов позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

- а) определить прибыль конкурентов;
- б) определить особенности развития конкурентной ситуации;
- в) установить степень доминирования фирмы на рынке;
- г) выделить ближайших конкурентов;
- д) установить относительную позицию фирмы среди участников рынка.

3. Компонентами конкурентоспособности продукции являются:

- а) техническое качество;
- б) функциональное качество;
- в) цена купли-продажи;
- г) имидж производителя;
- д) цена потребления.

4. Сформулируйте этапы оценки конкурентоспособности продукта.

5. Если $\frac{D_i^k}{D_i^e} > 1$, то предприятие работает в

- а) дорогом ценовом сегменте;

- б) среднем ценовом сегменте;
- в) дешевом ценовом сегменте.

6. Конкурентное преимущество – это:

- а) соперничество между отдельными субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели;
- б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами;
- в) совокупность сегментов потенциального рынка, на которых возможна реализация продукции, производимой данным товаропроизводителем, и на которых определяется спрос на его продукцию.

7. К базовым стратегиям конкуренции относятся:

- а) стратегия сегментирования рынка;
- б) пациентная стратегия фирмы;
- в) стратегия снижения себестоимости продукции;
- г) стратегия дифференциации продукции;
- д) стратегия претендентов на лидерство;
- е) стратегия внедрения новшеств;
- ж) стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

8. Эксплерентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы

- а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;
- б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;
- в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;
- г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

9. Выберите роли предприятий в конкурентной борьбе:

- а) оборона позиций;
- б) последователи (ведомые);
- в) окопавшиеся в рыночных нишах;
- г) фронтальная атака;

- д) претендент на лидерство;
- е) обход;
- ж) лидер.

10. Сформулируйте пять сил конкуренции по модели Портера.

11. В модели Кано желаемые характеристики представляют собой:

- а) характеристики, которые уже заранее предполагаются покупателем в продукте;
- б) характеристики, наличием которых потребитель будет доволен и которые он хочет видеть реализованными в продукте, хотя они не всегда абсолютно необходимы.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Текст]: классическое изд. / И. Ансофф; пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб. : Питер, 2009. - 344 с.
2. Веснин В. Р. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие : рек. УМО / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - СПб. : Питер, 2009. - 256 с.
3. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование, 2007. - 391 с.
4. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М: Омега-Л, 2008. – 326 с.
5. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие: рек. УМО / под ред. М. А. Чернышева. - Ростов н/Д : Феникс, 2009. - 508 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. – М.: Маркет ДС. – 2008. – 427 с.

2. Дополнительная литература

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб. пособие / ГУУ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 142 с.
3. Васильева А.В. Конкурентоспособность предприятия [Текст]: практикум / АмГУ. Эк.Ф ; Сост. А.В. Васильева. - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2003. - 44 с.
4. Васильева А.В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [Текст]: учеб. - метод. пособие / А.В. Васильева; АмГУ, Эк.ф. - Благовещенск : Изд-во Амур. гос. ун-та, 2009. - 112 с.
5. Васильева А.В. Конкурентоспособность предприятия [Текст]: учеб.-метод. комплекс для спец. 080507 - Менеджмент организации / АмГУ, Эк.ф.; сост. А.В. Васильева. - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2007. - 99 с.
6. Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004. – С. 30.
7. Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия: Учеб.-метод. пособие / А.В. Васильева. - Благовещенск : Изд-во Амур. гос. ун-та, 2004. - 25 с.
8. Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия [Текст]: учеб.-метод. комплекс для спец. 080507 - Менеджмент организации / АмГУ, Эк.ф.; сост. А.В. Васильева. - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2007. - 126 с.
9. Конкуренция: теория и практика: Учеб. - практ. пособие / Юданов А.Ю.. - М. : Тандем: ГНОМ-ПРЕСС, 1998. - 382 с.
10. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2010. - 431 с.
11. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учеб. пособие доп. УМО / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус, 2008. – 120 с.
12. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент [Текст] : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. - М. : Юрайт, 2010. - 447 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервин, ред. О. Нежелская. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
14. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина бизнес Букс, 2005. – 715 с. (5 экз)
15. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

16. Томпсон, Артур А. (мл.). Стратегический менеджмент [Текст] : концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд III. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2009. - 925 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст]: учеб.: рек. УМО / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Экономика, 2005. - 505 с.
18. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / М. Б. Шифрин. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2009. - 320 с.

3. Другие информационные источники

1. Васильева А.В., Тетерюкова Е.В. Стратегические направления в повышении конкурентоспособности представительства ЗАО «Техсервис-Хабаровск» на рынке Амурской области // Вестник АмГУ. Выпуск 31. – Благовещенск: Изд-во АмГУ. – 2005. - С. 98-100.
2. Васильева А.В., Костина Ю.А. Оценка конкурентоспособности ассортимента продукции ОАО «Молочный комбинат Благовещенский» // Практический маркетинг. – 2006. - № 8 (114). - С. 14-22.
3. Васильева А.В., Безверхняя О. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий строительной отрасли города Благовещенска Амурской области // Эксклюзивный маркетинг. Приложение к журналу «Практический маркетинг». – 2006. - № 6 (57). – С. 65-83.
4. Васильева А.В., Руденко О.П. Разработка стратегии проникновения компании ООО «Хуа Ша» на рынок города Благовещенска // Практический маркетинг. – 2007. - № 6 (124). - С. 2-9.
5. Васильева А.В. Магазин «Амурский залив»: оценка и повышение конкурентоспособности / Сборник практических ситуаций (кейсов) в сфере бизнеса. Учебно-методическое пособие. – ООО Центр СВТИ «Прогноз». – 2007. – С. 137-155.
6. Васильева А.В., Шевченко Ю.А. Оценка конкурентоспособности предприятия дорожного хозяйства // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 11. – С. 11-15.
7. Васильева А.В., Дужинская С.А. Смена формата торговли – основа повышения конкурентоспособности фирмы «Деловая книга» // Практический маркетинг. – 2008. - № 4 (134). - С. 7-19.

4. Журналы

1. БИКИ
2. Бренд-менеджмент.
3. Консультант директора
4. Маркетинг
5. Маркетинг в России и за рубежом
6. Менеджмент в России и за рубежом
7. Общество и экономика
8. Практический маркетинг
9. Проблемы теории и практики управления
10. Риск
11. Российская торговля
12. Российский экономический журнал
13. Финансовый менеджмент.
14. Экономист.
15. Другие

Ресурсы Internet.

Учебно-методическая карта дисциплины «Конкурентоспособность предприятия и экономическая стратегия»

Наименование тем	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	СРС		Формы контроля, экзамен
	Практич. (семин.)	Лабо рат.		Содержание	Часы д.о	
1. Теоретические основы конкуренции	2	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
2. Теория конкурентных преимуществ фирмы	4	3	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
3. Стратегия и тактика конкурентной борьбы	0,5	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
4. Оценка конкурентоспособности продукции	2	2	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос, конт.
5. Оценка конкурентоспособности предприятия	4	5	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
6. Разработка политики создания продукта	0	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
7. Особенности выбора политик при обеспечении конкурентоспособности предприятий	0	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
8. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции	1	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос, конт.
9. Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы	0,5	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
10. Управление конкурентоспособностью предприятия	2	0	3, 4 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
11. Теоретические основы экономической стратегии фирмы	2	1	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос, конт.
12. Товарная стратегия фирмы	2	2	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
13. Маркетинговая стратегия фирмы	2	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
14. Стратегия ценообразования	2	1	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос
15. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы	2	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос, конт.
16. Стратегии реструктуризации и интеграции.	2	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
17. Стратегия инновационной деятельности фирмы	0	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
18. Стратегия снижения транзакционных издержек	0	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	2	Опрос
19. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	2	0	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос, конт.
20. Антикризисная стратегия предприятия	2	2	6, 7 дополн.	Подготовка к семинару	4	Опрос

6. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

6.1. Тема 1. Теоретические основы конкуренции

Вопрос 1. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.

Во второй половине XX в. наметилась тенденция усиления конкуренции практически во всем мире. Однако в России конкуренция продолжала отсутствовать во многих отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены, и даже там где существовала конкуренция, она не выполняла свою экономическую функцию. В настоящее время не многие области экономики в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна организация не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции, а современные управленцы должны в совершенстве овладеть искусством конкурентной борьбы.

Обоснованные стратегии бизнеса должны базироваться на глубоком понимании потребительских нужд, прогнозировании возможной динамики поведения потребителей, анализе возможностей и намерений конкурентов, чтобы получить конкурентное преимущество за счет более высокой ценности, предоставляемой потребителям.

Формирование конкурентного преимущества осуществляется за счет применения стратегий, определяемых условиями рынка, и в этих условиях у организаций возникает необходимость пересмотреть традиционный подход к управлению организацией. В пособии рассматриваются особенности разработки конкурентной стратегии и инструменты ее реализации в рамках организаций, которые придерживаются стратегий, определяемых условиями рынка, и в полной мере используют новые информационные технологии, появляющиеся организационные и технологические нововведения. Это является важным шагом на пути превращения подобных предпринимательских структур в организации, по настоящему ориентированные на рынок.

Виды конкуренции

В системе маркетинга организация, действующая на рынке, рассматривается не обособленно, а с учетом всей совокупности отношений, связывающих ее с другими субъектами рынка. Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция.

Впервые теория конкуренции была рассмотрена А. Смитом в работе “Исследование о природе и причинах богатства народов” в которой он: рассмотрел конкуренцию как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели; разработал механизм конкуренции, объективно уравнивающей отраслевую норму прибыли и приводящей к оптимальному распределению ресурсов между отраслями; выявил основные условия эффективности конкуренции, к которым отнес наличие большого количества продавцов и покупателей, отсутствие

доминирующего влияния одного продавца, достоверную и своевременную информацию, мобильность используемых ресурсов.

В настоящее время ученые придерживаются четырех подходов к трактовке конкуренции.

Виды подходов:

1. Поведенческий подход (рассматривает конкуренцию как борьбу за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей).

2. Структурный подход (основывается на анализе структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя, способа входа на рынок и выхода из него).

3. Функциональный подход (предполагает соперничество старого подхода с новым, когда на смену существующим организациям или товарам приходят другие, обладающие улучшенными функциональными свойствами).

4. Системный подход (предусматривает процесс управления субъектом своими преимуществами в борьбе с конкурентами за достижение одной и той же цели).

Обобщая все вышеизложенные подходы можно сделать вывод, что конкуренция — это процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества, при реализации продукции и соперничества между отдельными производителями или поставщиками товара (услуг) за выбор покупателя.

Важными в этом определении являются следующие аспекты:

— рыночная конкуренция есть непосредственное взаимодействие организаций на рынке, та борьба, которую они ведут, продвигая свой товар;

— конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса, именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом;

— рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка.

Конкуренция является движущей силой развития общества. Она порождает лучшее использование способностей и знаний, совершенствование и разнообразие человеческих благ, рациональное поведение продавцов и покупателей как необходимое условие существования на рынке.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

— привлекательной (в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте);

— умеренной (когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка);

— ожесточенной (один субъект конкуренции поглощает, уничтожает либо вытесняет другого из данного сегмента).

По формам удовлетворения потребностей различается конкуренция:

— функциональная (если любую потребность можно удовлетворить по-разному (товары, с помощью которых возможно удовлетворение, выступают конкурентами друг другу));

— видовая (если товары похожи друг на друга, но различаются между собой по каким-то существенным характеристикам);

— предметная (возникает потому, что одинаковые товары, различаются только качеством, а нередко одинаковые и по качеству).

Выпуская конкурентоспособную продукцию, производитель обеспечивает себе прочное место на рынке благодаря использованию методов ценовой и неценовой конкуренции.

Ценовая конкуренция основывается на свободном рыночном соперничестве, когда даже однородные товары предлагаются на рынке по самым разнообразным ценам. С помощью снижения цены продавец (производитель) выделяет свой товар, привлекает к себе внимание и, в конечном счете, завоевывает себе желаемую долю рынка. Скрытую конкуренцию используют в случае, когда товар продается по такой же цене, как у конкурентов, но более высокого качества. К показателям скрытой ценовой конкуренции следует отнести сокращение издержек потребления за счет повышения экономичности товара в силу уменьшения энергопотребления, увеличения срока службы изделия, более широкого объема бесплатного послепродажного сервиса по доставке, сборке, наладке и обслуживанию. Однако в современном мире “война цен” в открытой форме возможна до того момента, пока фирма не исчерпает резервы снижения себестоимости товара, а подобная форма конкуренции приводит к снижению нормы прибыли, ухудшению финансового состояния организаций и их разорению. Целесообразно применение ценовой конкуренции в случае проникновения на рынки с новыми товарами или для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

Неценовая конкуренция предполагает изменение свойств продукции, придание ей качественно новых свойств, создание новых изделий для удовлетворения тех же потребностей, предложение продукции, не существовавшей на рынке, совершенствование комплекса услуг, сопутствующих товару (демонстрация товара, увеличение срока гарантийного ремонта и т. д.).

Важным фактором неценовой конкуренции является экономичность и минимизация сроков поставки, которые могут соблюдаться в условиях доставки нужной продукции заданного качества в обозначенные договорными условиями место и время, с учетом минимальных совокупных затрат по транспортировке продукции. Нельзя не

выделить и такой фактор неценовой конкуренции, как создание мощной сбытовой сети и службы сервиса.

6.2. Тема 2. Теория конкурентных преимуществ

Эволюция концепций конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности.

Экономическое направление, существовавшее с 1500-1800 гг., известное под названием меркантилизм, в целях достижения активного сальдо торгового баланса считало необходимым введение ограничений на большую часть импорта и предоставление субсидий для собственного производства. Основным методом стимулирования собственного производства стало использование метрополиями своих колоний для поставки многих товаров на невыгодных для колоний условиях. Для этого не только монополизировалась колониальная торговля, но и тормозилось развитие производства в колониях, которые должны были экспортировать менее дорогое сырье и импортировать более дорогие готовые изделия, способствуя развитию конкурентных преимуществ метрополий.

В 1776 г. А. Смит в своей книге “Исследование о природе и причинах богатства народов”, подверг критике положения меркантилистов. Основываясь на полной либерализации экономики и могуществе рынка, Смит разработал теорию абсолютного преимущества, которая утверждает, что в одном регионе могут производиться товары более эффективно, чем в других. Смит доказывал, что если торговля не будет ограничиваться, каждому региону выгодно специализироваться на производстве той продукции, которая обладает конкурентным преимуществом. Вследствие чего ресурсы перетекут в рентабельные отрасли, поскольку не выгодно конкурировать в нерентабельных отраслях.

Абсолютные преимущества, с одной стороны, порождаются естественными факторами (особыми климатическими условиями или наличием огромных природных ресурсов), играя особую роль в сельском хозяйстве и в отраслях добывающей промышленности. С другой стороны, преимущества в отраслях обрабатывающей промышленности зависят от сложившихся производственных условий (квалифицированной рабочей силы и совершенства технологии). Согласно этой теории, конкурентным будет то производство, по которому имеются необходимые абсолютные преимущества.

В 1817 г. Д. Рикардо развил идею А. Смита, разработав теорию сравнительного преимущества, сущность которой состоит в том, что каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками. Для примера Д. Рикардо взял две страны, принял в расчет два товара, измеряя все издержки рабочим временем, и показал, что сравнительное преимущество зависит от соотношений производительности труда. Он исходил из того, что если рабочие покидают одну отрасль, то они не превращаются в безработных, а непременно переходят в другую отрасль, более производительную.

Э. Хекшер и Б. Олин, используя концепцию факторов производства (экономических ресурсов), созданную французским экономистом и предпринимателем Ж. Б. Сэмом, обратили внимание на различную наделенность стран основными факторами производства (трудом, землей, капиталом). Обилие одних факторов делает их сравнительно дешевыми по сравнению с другими, скудными факторами. Поскольку производство любой продукции требует комбинации факторов, то продукт, в производстве которого преобладают сравнительно дешевые, избыточные факторы, будет относительно дешевле, обладая тем самым сравнительным преимуществом. Следовательно, конкурентоспособными будут являться те отрасли, в которых сконцентрировано большее количество подобных факторов.

В. Леонтьев в середине 50-х годов XX в. предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов концепции Хекшера-Олина и пришел к парадоксальным выводам. Используя модель межотраслевого баланса “затраты — выпуск” Леонтьев доказал, что в данную концепцию необходимо внести некоторые дополнения. Во-первых, необходимо учитывать неоднородность факторов производства, прежде всего рабочей силы, которая может существенно различаться по уровню квалификации. Во-вторых, государственная политика способна стимулировать те отрасли, где интенсивно используются относительно дефицитные факторы производства.

П. Кругман и К. Ланкастер разработали теорию эффекта масштаба, суть которой заключается в том, что при определенной технологии и организации производства долговременные средние издержки сокращаются по мере увеличения объема выпускаемой продукции. Таким образом, возникает экономия, обусловленная массовым производством. Согласно этой теории, многие страны обеспечены основными факторами производства в сходных пропорциях и в этих условиях им выгодно специализироваться в тех отраслях, которые характеризуются наличием эффекта массового производства.

Новый существенный вклад в теорию экономического развития внес лауреат Нобелевской премии Р. Лукас. Его подход исходил из того, что одним из факторов

успешного развития производства является “человеческий капитал”, т. е. навыки, умения, знания, квалификация и согласованность действий, а также одно из ключевых свойств человеческого капитала — наличие значительного положительного внешнего эффекта. Прирост человеческого капитала конкретного человека, по мнению Лукаса, влияет не только на возможности данного человека, но и на возможности других людей, которые общаются с ним в процессе своей деятельности.

Теория конкурентных преимуществ, сформулированная М. Портером, основывается на том, что любая из стран имеет определенный набор конкурентных преимуществ: более высокие уровни производительности труда, квалификации производственного, технического, коммерческого персонала тех или иных отраслей и др.

Конкурентное преимущество на основе только одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях “национального ромба”.

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, набор факторов, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым.

Стратегия фирм, их структура и соперничество между ними являются необходимым условием, поскольку отсутствие соперничества между фирмами и неготовность фирм ориентироваться на деятельность в условиях соперничества не дает конкурентного преимущества на внешнем рынке.

Параметры спроса — емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. По мнению М. Портера, именно на внутреннем рынке, в условиях развитого спроса, получают апробацию новые изделия до выхода на мировой рынок.

Родственные и поддерживающие отрасли обеспечивают экспортоориентированные отрасли необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией. Они являются необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для конкурентоспособных отраслей.

Для того чтобы теория была завершенной, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на взаимодействие между детерминантами —

случайные события и действия правительства. К наиболее важным случайным событиям можно отнести новые изобретения, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах, войны и прочие непредвиденные обстоятельства. Подобные события, приносят некую неопределенность, способствующую изменению структуры отрасли.

Государственные органы любого уровня также могут усилить и ослабить конкурентное преимущество. Особенно это видно при анализе воздействия политики правительства на каждый из детерминантов. Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усиливать его.

Стратегические конкурентные преимущества

Стратегические конкурентные преимущества можно рассматривать как процесс поиска новых позиций, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке или привлечение на рынок совершенно новых потребителей. В условиях развивающихся рыночных отношений каждый участник рынка должен обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке. Вследствие чего, необходимо отслеживать эффективность существующей системы с целью достижения лучших практических результатов в будущем и своевременно изыскивать новые ресурсы для повышения результативности своей деятельности, чтобы всегда оставаться впереди соперников.

Определение стратегии развития может производиться и на основе портфельного анализа. Одним из наиболее распространенных является метод портфельного анализа, известный как матрица “рост рынка / доля рынка” или матрица БКГ, разработанная Бостонской консультационной группой в начале 70-х гг. Матрица БКГ рассматривает направления хозяйственной деятельности в двух измерениях. По вертикальной оси откладываются темпы роста сегментов рынка, которые используются в качестве переменной, характеризующей его привлекательность. В данном случае быстро растущие рынки являются более привлекательными за счет расширяющегося спроса. Средняя точка между высокой и низкой скоростью роста зависит от конкретной отраслевой специфики. По горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка, которая используется в качестве переменной, описывающей относительную конкурентоспособность. Средняя точка соответствует равенству рыночных долей одного рыночного субъекта и его основного конкурента.

В соответствии с данной теорией в зависимости от особенностей развития конкурентной среды выделяют четыре вида стратегических бизнес-единиц.

Дойные коровы — стратегические бизнес-единицы, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Они обладают высокой прибыльностью и не нуждаются в финансовых ресурсах. Стратегические бизнес-единицы, находящиеся в данном сегменте, вносят основной вклад в аккумуляцию ресурсов для развития стратегических бизнес-единиц в других квадрантах.

Звезды — стратегические бизнес-единицы, являющиеся лидерами на быстрорастущих рынках. Их прибыльность высока, но не менее значительны и их потребности в инвестициях для поддержания ее лидирующей позиции.

Собаки — стратегические бизнес-единицы, имеющие небольшую долю на медленно растущих рынках. Как правило, они убыточны и поэтому для удержания занятых позиций нуждаются в дополнительных инвестициях.

Знаки вопроса — стратегические бизнес-единицы, имеющие низкую долю на быстрорастущем рынке. Они испытывают высокую потребность в финансовых ресурсах. Очень часто затраты превышают их финансовую отдачу. Будущее таких стратегических бизнес-единиц наиболее неопределенно.

Стадии формирования конкурентных преимуществ

В своих трудах М. Портер так же отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: ресурсным и технологическим. [6] Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от географического положения, климатических условий, наличия в стране природных ресурсов, квалифицированной рабочей силы и накопленного капитала. Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, недостаточно наличия только этих факторов. Преуспеть в любой отрасли можно не столько за счет унаследованных факторов, сколько благодаря действию механизмов, способных непрерывно повышать эффективность их использования.

Непрерывное совершенствование факторов предполагает капиталовложения в основные и оборотные фонды, в развитие навыков и знаний, а также затраты по управлению и развитию инфраструктуры. В этом смысле инвестиции правильнее относить к технологическим ресурсам (механизмам создания и развития конкурентных преимуществ). Роль инвестиций в создании конкурентных преимуществ не всегда одинакова и зависит от стадии, которой достигла страна в развитии национальной конкурентоспособности. В связи с этим наращивание конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену трех последовательных стадий: стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ.

На первой, начальной стадии, успех в конкуренции зависит от исходных ресурсных преимуществ, от наделенности факторами производства.

На второй стадии делом первостепенной важности становится дальнейшее развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются местные, уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база. Тем не менее, успех на этой стадии решают не факторы, которые достались по наследству, а инвестиции, способные повышать конкурентные преимущества на основе более развитых факторов. К таковым можно отнести высокообразованные кадры, исследовательские учреждения, современную инфраструктуру обмена информацией.

На третьей стадии, стадии инноваций, центр тяжести в конкуренции переносится в высокотехнологичные сегменты национальной экономики, когда главную роль играют не усовершенствование отдельных факторных условий, а усовершенствование и обновление технологии. Конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей связана с инвестициями в исследования и разработки, в создание нововведений, т. е. с технологическими конкурентными преимуществами.

Конкурентные силы рынка

Конкуренция, лежащая в основе функционирования рыночной экономики не ограничивается противостоянием нескольких организаций, работающих в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители являются конкурентами в борьбе за достижение собственных целей и тем самым оказывают влияние на ситуацию в отрасли в целом. Таким образом, состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, определяющими предельный потенциал прибыли отрасли.

Проникнуть на отраслевой рынок, характеризующийся сильной конкуренцией несложно, труднее позиционировать свою организацию и прогнозировать перспективы долгосрочной прибыли. Однако, чем слабее силы конкуренции, тем больше у организации возможностей добиться успеха в бизнесе. Поскольку основная цель деятельности любой организации заключается в стремлении занять свою позицию в отрасли, при которой она будет защищена от влияния этих сил или сможет сама оказывать влияние на эти силы, формирование стратегии должно основываться на тщательном анализе каждой из пяти конкурентных сил.

Конкурентные силы определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, которые могут диктовать участники, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Исследование конкурентных сил позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, дать четкое обоснование позиционирования в своей отрасли, определить потенциальные возможности и факторы угрозы в конкретной отрасли, выявить возможные направления диверсификации.

Внешние или действующие на факторы силы, представленные в модели, определяются с одной стороны наличием реальных и потенциальных конкурентов, а с другой — препятствиями для входа на рынок. Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, ее основными экономическими и техническими характеристиками. Перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и устаревания имеющихся конкурентных преимуществ.

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существующим ресурсам. В некоторых отраслях, где стремление одного производителя всеми средствами добиться выгодного положения не пересекается с интересами других производителей, проникнуть в отрасль не сложно. На сколько серьезной является угроза со стороны появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа в отрасль высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, новички не будут представлять особой опасности в плане вторжения в отрасль.

Типология входных барьеров

Появление новых конкурентов приводит к конкурентной борьбе, избежать которой можно за счет создания новых входных барьеров в отрасль.

Ограниченная емкость рынка является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций. Необходимо так же отметить, что доступность большинства российских рынков для иностранных конкурентов существенно повышает этот входной барьер, хотя и благоприятно влияет на развитие конкурентных преимуществ.

Характеристики спроса также могут создавать барьеры входа в отрасль, т. к. они находятся вне контроля со стороны предприятий. Уровень концентрации находится в противоположной зависимости от темпов роста спроса: чем выше темпы роста спроса, тем легче новым предприятиям войти в отрасль, а следовательно, и выше степень конкурентности рынка. Тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции, масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения конкурентных

преимуществ в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупномасштабным производством, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов.

Вертикальная интеграция предполагает, что фирма, действующая на данном рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса (интеграция первого типа — интеграция ресурсов), либо поздних стадий (интеграция второго типа — интеграция продукта). Вертикальная интеграция создает барьеры входа не только благодаря преимуществу уже действующих на рынке продавцов в издержках. Важным последствием интеграции служит повышение влияния продавцов на рынок. Если же потенциальный конкурент для успешного входа на рынок сам должен проводить политику вертикальной интеграции, он сталкивается с проблемой привлечения финансовых ресурсов.

Дифференциация продукта создает дополнительные барьеры для вхождения в отрасль, поскольку способствует притягиванию конкретной марки продукта для отдельной категории потребителей, в результате чего новым фирмам приходится преодолевать стереотипы поведения потребителей. Особенно сложно приходится новым фирмам в условиях агрессивной рекламы уже существующих на рынке компаний: минимально эффективный объем выпуска должен возрасти за счет того, что постоянные издержки растут вследствие включения в них дополнительных расходов на рекламу. Таким образом, в условиях дифференциации продуктов предприятиям приходится затрачивать дополнительные ресурсы для поддержания своего имиджа.

Полная освоенность рынка означает, что основные формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. Это уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков.

Потребность в дополнительных капитальных вложениях также может являться входным барьером. Привлечение финансовых ресурсов для создания нового производства ограничивает доступ нового предприятия в отрасль. Необходимость наращивания оборотных средств с одной стороны, и погашение убытков на начальном этапе развития бизнеса, существенно ограничивает возможности вхождения в отрасль.

Консерватизм существующей системы поставок и устойчивость связей “поставщик — потребитель”, где общее количество поставщиков определяет цену, которую должно уплатить предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя, часто увеличивает себестоимость и цену конечной продукции.

Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является уровень развития рыночной инфраструктуры (отсутствие или неразвитость

необходимых средств и служб по оказанию консалтинговых, информационных и иного рода деловых услуг).

В условиях открытой экономики и либерализации внешней торговли иностранная конкуренция играет роль фактора, понижающего уровень концентрации в отрасли монопольной власти рыночных агентов и степень несовершенства рынка. Высота барьера входа в отрасль зависит от ставки импортных тарифов — чем ниже импортный тариф, тем ниже барьеры входа в отрасль для иностранного конкурента. В этих условиях импортный тариф ведет, с одной стороны, к повышению равновесной цены и сокращению потребительского выигрыша, с другой — к увеличению объема продажи прибыли отечественных предприятий. Существует возможность, что увеличение благосостояния вследствие повышения импортного тарифа (за счет роста прибыли отечественного производителя) превысит сокращение потребительского выигрыша вследствие роста цены.

Институциональные барьеры входа на рынок и выхода с рынка могут служить существенными барьерами, предотвращающими вход на рынок потенциальных конкурентов. К институциональным барьерам входа на рынок следует отнести систему лицензирования экономической деятельности предприятий, систему государственного контроля над ценами и над уровнем доходности. Государственное ценообразование на товар или ограничение доходности предприятия могут приводить к появлению неявных затрат, выраженных в потере части потенциальной прибыли. К институциональным барьерам выхода из отрасли следует отнести затраты, связанные для собственников с процедурой прекращения деятельности и банкротства.

Поиск конкурентных преимуществ фирмы

Рынок как внешняя среда организации

Рынок — это место, где потребители с похожими потребностями и проблемами встречаются с продавцами соответствующих продуктов или услуг, конкурирующими друг с другом, за привлечение потребителя.

Для организации рынок представляет внешнюю маркетинговую среду.

Маркетинговая среда организации — это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного обмена. Маркетинговая среда разделяется на макросреду и микросреду. Критерием разделения этих понятий является степень возможности влияния организации на объекты и процессы во внешней среде.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям — поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами, контактными аудиториями.

Макросреду образуют силы более широкого социального плана и, которые оказывают влияние на организацию и ее внутреннюю структуру демографического, экономического, социального, природного, политического и культурного характера.

Рынок как физическая или виртуальная совокупность существующих и потенциальных субъектов (продавцов и покупателей) имеющих взаимную заинтересованность относительно эквивалентного обмена выгодами возможна только в условиях свободного выбора возможных альтернатив.

В данном случае конкуренция представляет борьбу за потребительский выбор между двумя товарными альтернативами в условиях дополнительного информационного давления на потребителя.

Успех в конкурентной борьбе определяется покупательским выбором. При этом возможны разные стратегии конкурентной борьбы. Активная конкурентная стратегия означает изучение всех аспектов потребительского выбора. Реактивная стратегия означает изучение конкурента, его товара и маркетинговой политики и попытку превзойти их, переняв лучшее.

Графическую модель рынка можно определить как совокупность трех векторов. Потребительского, который описывает набор возможных потребностей. Второй — по продуктам и услугам, в которых перечисляются конкурирующие альтернативы. Когда рынки становятся глобальными, значение приобретают их региональные отличия.

С точки зрения перспективы спроса рынок состоит из изменяющихся потребительских запросов, которые могут обслуживаться самыми разными способами.

Товар, являющийся заменой другому, называется субститутом:

Субститут может выполнять более широкий диапазон функций, чем продукция, которую он заменяет. Замена первоначальной продукции на субститут может иметь место и в том случае, если покупатель решает сам осуществлять какую-то функцию вместо ее покупки.

Субститутами могут служить также используемые ранее, переработанные или модернизированные продукты. Потенциально субститут является угрозой для имеющегося ближайшего продукта. Однако переключение происходит только в том случае, если экономический стимул делается на много больше, чем преодоление сопротивления переключения на него.

Анализ субститутов редко является простым, однозначным и предсказуемым. Обычно различные потребители по-разному воспринимают мотивацию для перехода на другой продукт, что зависит в первую очередь от ситуации, в которой они действуют.

Продуктовые и географические границы рынка

Субъектами товарного рынка являются продавцы и покупатели товара, а его объектом — товар. Продавец и покупатель товара являются сторонами сделки, передающей право собственности на товар, т. е. владение, пользование и распоряжение. Продавцами товаров могут быть хозяйствующие субъекты, реализующие продукцию собственной деятельности, а также торговые организации, оказывающие услуги по продвижению. Покупателями товара являются потребители конечной продукции, оптовые и розничные посредники, хозяйствующие субъекты, приобретающие товары для производственного потребления.

В качестве источников исходной информации для определения параметров рынка могут быть использованы:

— данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

— сведения о результатах хозяйственной деятельности, полученные Государственным комитетом по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур РФ и его территориальными управлениями непосредственно от хозяйствующих субъектов;

— данные выборочных опросов покупателей, характеризующие покупательские предпочтения, критерии взаимозаменяемости товаров, данные товароведческой экспертизы, подтверждающие или отрицающие взаимозаменяемость товаров при формировании товарных групп;

— данные ведомственных и независимых информационных центров и служб о состоянии, структуре и объемах товарных рынков, участии в товарообороте отдельных производителей и покупателей продукции.

Определение продуктовых границ рынка представляет собой процедуру определения товара, товаров-заменителей и формирование товарной группы, в основе которых должно лежать мнение покупателей о равнозначности товаров, составляющих одну товарную группу. Это мнение определяется в результате сплошного или выборочного опроса покупателей. Опрос стоит проводить по группам покупателей, дифференцированным по способам участия в товарообороте. При определении товара первоначально устанавливается принадлежность его к классификационной группе. Определение изучаемого товара осуществляется по показателям, характеризующим: потребительские свойства товара, уровень новизны товара, условия потребления товара

покупателями, состав которых дифференцируется в зависимости от вида и назначения продукции.

Определение товаров заменителей осуществляется по критерию взаимозаменяемости товарной продукции. Теоретически одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является перекрестная эластичность спроса, которая зависит от эластичности спроса по цене и по доходу.

Эластичность спроса по цене (прямая эластичность спроса) — это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены на него.

Прямая эластичность показывает, насколько процентов увеличится (уменьшится) спрос при уменьшении (увеличении) цены на данный товар на один процент.

Это зависит от следующих факторов:

— чем больше у товара заменителей и чем ближе их полезные свойства, тем выше эластичность спроса на этот товар;

— чем больше разнообразных возможностей использования данного товара, тем выше эластичность спроса на него;

— чем насущнее потребность удовлетворяемая товаром, тем ниже эластичность спроса на этот товар;

— чем более ограничен доступ к товару, тем ниже эластичность спроса на него;

— чем более агрегирован товар, тем ниже эластичность спроса;

— спрос становится более эластичным с течением времени.

Следовательно, в случае неэластичного спроса производителю выгодно повышать цену товара, т. к. в этом случае его выручка будет увеличиваться. В случае эластичного спроса выручка производителя увеличится при понижении цены.

Эластичность спроса по доходу — это степень чувствительности спроса на какой-либо товар к изменению доходов потребителей. Он показывает, на сколько процентов увеличится (уменьшится) спрос при увеличении (уменьшении) доходов потребителей на один процент.

Перекрестная эластичность спроса — это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены другого товара. Коэффициент перекрестной эластичности показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены другого товара на один процент.

При отсутствии необходимой информации в органах статистики для расчета коэффициента перекрестной эластичности допустимо провести самостоятельное наблюдение за изменением цен и объема реализации продукции в одной товарной группе в течение года. Если коэффициент перекрестной эластичности имеет положительное

значение, то товары X и Y являются взаимозаменяемыми. Чем больше положительный коэффициент, тем больше степень взаимозаменяемости товаров.

На практике прибегают к менее трудоемким методам — экспертным оценкам, интервью с потребителями и специалистами той или иной отрасли. Выбор зависит от конкретной ситуации на рынке и степени информированности специалистов, проводящих анализ.

Географические границы товарного рынка определяются экономическими, технологическими и административными барьерами, ограничивающими возможности участия потребителей в приобретении данного товара на рассматриваемой территории. Географические границы товарного рынка определяют территорию, на которой покупатели из выделенной группы приобретают или могут приобрести рассматриваемый товар. При этом следует иметь в виду, что национальным (республиканским) товарным рынком является территория РФ, а местным товарным рынком — район города, город, населенный пункт или группа населенных пунктов, а также любая другая территория, в отношении которой должна быть доказана экономическая возможность покупателя приобрести товар и отсутствие этой возможности за ее пределами.

Территория рынка определяется также как и товарная группа по принципу признания покупателями равнодоступности товаров, продаваемых в различных регионах. Если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе заменителем товара, продаваемого в другом регионе, тогда этот регион можно рассматривать как один и тот же географический рынок данного товара.

Основными признаками единого географического рынка являются:

- возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок;
- доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;
- незначительность транспортных расходов (5% от цены товара);
- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

6.3. Тема 3. Стратегия и тактика конкурентной борьбы

В условиях развития рыночных отношений важное значение придается управлению конкурентоспособностью организаций, ориентированных на освоение и расширение рынков сбыта.

Различают четыре стратегии обеспечения конкурентоспособности организации:

- виолентную;
- пациентную;
- коммутантную;
- экспелерентную.

Виолентная стратегия предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса. Виолентную стратегию способны проводить крупные организации с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка.

Пациентная стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчете на состоятельных покупателей, что дает возможность при небольших объемах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, удовлетворяющего вкусам и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров конкурентов.

Коммутантная стратегия призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции.

Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства, когда при осуществлении данной стратегии не ставится задача высокого достижения качества и продажи по высоким ценам.

Экспелерентная стратегия опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Такие проекты в случае успешной реализации позволяют не

только превзойти соперников по качеству представленной на рынке продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, поскольку являются единственными производителями уникального продукта. Реализация такой стратегии требует наличия крупного начального капитала, научно-производственного потенциала, персонала высокой квалификации.

6.4. Тема 4. Оценка конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность продукции зависит от ряда факторов, влияющих на предпочтительность товаров и определяющих объем их реализации на данном рынке. Эти факторы можно считать компонентами конкурентоспособности и разделить на три группы: технико-экономические, коммерческие, нормативно-правовые факторы.

Технико-экономические факторы включают качество, цену продажи, затраты на эксплуатацию и зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке и включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию), предоставляемый сервис (наличие диллерско-дистрибьюторских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг), рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса) и имидж фирмы (популярность торговой марки и репутация фирмы).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования. В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства, товар не может быть продан на данном рынке. Данные факторы выступают как ограничения, обязательные для выполнения.

Оценка конкурентоспособности товара включает в себя:

— изучение рынка (специализация рынка и его географическое положение, емкость рынка и возможная доля предприятия на нем, товарные и фирменные структуры на нем, острота конкуренции);

— изучение конкурентов (основные конкуренты, владеющие большей долей рынка, торговые марки товаров конкурентов, особенности товаров-конкурентов, вид и особенности упаковки товаров-конкурентов, формы и методы сбытовой деятельности, формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламные материалы конкурентов);

— изучение потребностей покупателя (возможные покупатели с учетом сегментации рынка, типичные направления и способы использования товара покупателями, побудительные мотивы покупки данного товара, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности товарами данного вида);

— изучение параметров оценки товара (“жесткие” параметры имеют определенную величину, выраженную в тех или иных единицах — это технические, энергомические параметры и параметры соответствия национальным и международным стандартам; “мягкие” параметры характеризуют эстетические свойства товара — это дизайн и цвет самого товара и его упаковки).

Конкурентоспособность товара повышают постоянно, добиваясь максимального соответствия его потребительских и стоимостных характеристик существующим и потенциальным запросам покупателей.

На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей. Далее изучаются прогнозы появления новых товаров конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность успешной продажи которых очевидна и которые вызовут жесткое соперничество между конкурентами. После этого формируются технические требования к параметрам товаров, составляются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара.

В конечном итоге выбор варианта определяют ограничения, существующие для данной промышленной фирмы в области технологии, материального обеспечения и коммуникаций. Правильный вариант повышения конкурентоспособности товара позволит в максимальной степени избежать бессмысленных потерь, а полученные итоги по анализу этого широкого спектра параметров позволят сформулировать программу целенаправленного изменения в производственной, финансово-экономической и сбытовой работе промышленной фирмы для усиления ее позиций в конкурентной борьбе на рынке.

Однако следует отметить, что наличие одной стратегии не является обязательным признаком перспективного курса организации, проводящей активную политику в области

конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий в окружающей среде, ресурсных источников и целей руководства организации.

6.5. Тема 5. Оценка конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность организации зависит от ряда факторов таких, как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств.

Конкурентоспособность организации определяется следующими факторами:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга;
- уровень менеджмента и квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

6.6. Тема 11. Теоретические основы экономической стратегии фирмы

Понятие экономической стратегии фирмы

Нестабильность законодательства, политической ситуации внутри страны и за рубежом, обусловленная отсутствием четко определенной экономической модели развития Российской Федерации приводит к преобладанию в управленческой деятельности краткосрочных решений. Долгосрочные стратегические решения откладываются на неопределенное время, «до лучших времен». Вместе с тем такие времена для фирмы могут и не наступить: она окажется несостоятельной со всеми вытекающими отсюда последствиями банкротства.

Понятие «стратегия» уходит корнями в глубокую древность. Использование стратегии в бизнесе имеет сравнительно недавнюю историю и ограничивается временным промежутком в несколько десятилетий.

История свидетельствует, что слово «стратегия» было привнесено в теорию и практику бизнеса из военного лексикона, где оно обозначает «планирование и проведение

в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств».

Этимология слова «стратегия» происходит от древнегреческих слов «stratos» (*армия*) и «agein» (*вести*). Соединенные вместе, они образуют слова «strategia» (*полководец*) или «strategos» (*военачальник, командующий армией*). Позднее, приблизительно в 550 г. до н.э., «strategos» приобрело значение *полководческого искусства (развертывания войск в бою)* и предполагало, что, помимо официального статуса, командующий владеет специальными психологическими и поведенческими навыками и опытом, необходимыми для управления войсками.

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – *необратимость и долгосрочность последствий*. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития производственной системы.

Стратегия корпорации – это деловая концепция организации на перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить конкурентные преимущества в достижении целей.

Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

Выбор *цели* предполагает направление на ее достижение определенной совокупности ресурсов, которыми располагает фирма. Поскольку эти ресурсы всегда

ограничены, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования этих ресурсов, то есть обеспечит конкурентное преимущество фирмы.

Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее *альтернативной стоимости*, то есть с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели. Это означает, что экономическая стратегия должна вырабатывать такие правила и приемы выбора целей и средств их достижения, чтобы направление какого-либо ресурса на реализацию той или иной цели не оказывало бы отрицательного влияния на процесс достижения хотя бы одной из других стратегических целей (Паретто - эффективность).

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система:

Что и в каком количестве производить?

Как и какими средствами производить?

Для кого и когда производить?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать правила и приемы:

исследования условий конкурентного преимущества фирмы;

исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы;

формирования товарного ассортимента;

распределения имеющихся в распоряжении фирмы ресурсов между различными направлениями деятельности;

взаимодействия с рынками факторов производства;

формирования эффективной ценовой политики;

раннего обнаружения кризисных тенденций.

Вырабатывая правила и приемы эффективной реализации этих направлений деятельности, экономическая стратегия фирмы – с момента определения ее миссии, формирования ее производственного профиля и в течение всего периода функционирования – *должна быть ориентирована на поддержание конкурентного преимущества*, предотвращение ее банкротства, обеспечение длительного процветания в постоянно изменяющемся мире.

Одной из проблем стратегического управления деятельностью предприятий является выбор стратегий их развития, который затруднен ввиду отсутствия целостного представления о *типах и видах стратегий*.

П. Лоранж выделил три типа стратегий, имеющих место на предприятии. Прежде всего это так называемая *корпоративная* (общая, генеральная, базовая) стратегия развития предприятия - стратегия, относящаяся к предприятию как единому целому (рис.).

Предприятие может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности (заготовительную, общественное питание, промышленное производство и др.), приносящие ему прибыль или другую пользу. Каждому виду бизнеса соответствует определенная *бизнес-стратегия*.

Функциональные (вспомогательные) виды стратегий обеспечивают реализацию генеральной стратегии предприятия по отдельным направлениям его деятельности (экономическая, финансовая, НИОКР (инновационная, имитационная), управления персоналом, информатизации, безопасности и др.). Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность и подчиненность генеральной стратегии.

При рассмотрении: 1) рыночных целей компании; 2) типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Томпсон и Стрикленд выделяют пять категорий конкурентных стратегий:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

3. Стратегия наилучшей стоимости. Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

4. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных, под его вкусы и потребности.

Основные составляющие экономической стратегии

Товарная стратегия фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы управления СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

Под *товарной стратегией* понимается комплекс стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент и объемы производства.

Товарная стратегия фирмы - товарно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции, а также способы поведения предприятия на товарном рынке.

Под маркетинговой стратегией фирмы понимаются способы продвижения и реализации продукции (товаров или услуг) на рынке.

Маркетинговая стратегия – это направление маркетинговой деятельности по достижению целей маркетинга, предполагающее использование маркетинговых инструментов.

Основой стратегии ценообразования является выработка правил ценовой политики, выработка приемов ценовой конкуренции, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования и т.д.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор положений, позволяющих выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач.

Разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой процесс формирования портфеля (набора) стратегических рыночных транзакций, то есть разнообразных соглашений, сделок с многочисленными партнерами, которые фирма должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание. Создание такого портфеля связано с издержками, которые называются «транзакционными издержками».

Примерами транзакционных издержек является: выявление того, с кем желательно заключение сделки; проведение переговоров, ведущих к заключению сделки; проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются. Величина транзакционных издержек в большей степени зависит от степени нестабильности внешней среды.

Транзакционные издержки – затраты на совершения деловых операций в экономике – включают как явные (материальные и финансовые), так и неявные

(временные, упущенная выгода) расходы в виде затрат на поиск деловых партнеров, ведение переговоров, заключение соглашения, издержек на совершение контракта.

Стратегия снижения транзакционных издержек заключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных транзакций: соглашений, контрактов, договоров, который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок сотрудников, сбора и обработки ненадежной информации. Эта стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы.

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы должна вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства.

Интеграционная стратегия – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

Стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

Основной направленностью стратегии снижения производственных издержек является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат.

Под инвестиционной стратегией фирмы понимают выбор направлений поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы.

Технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

Стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

Социальная стратегия – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

Важнейшей составляющей стратегии стимулирования персонала является разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы.

Обобщением всех составляющих экономической стратегии является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы. Её главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, обнаружение «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям.

Таким образом, экономическая стратегия – это совокупность составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Иначе говоря, экономическая стратегия – это система обеспечения конкурентного преимущества фирмы.