



Введение	2
Глава 1. Понятие и классификация стратегий фирмы.....	5
1.1. Стратегические факторы конкурентного преимущества	5
1.1.1. Факторы макросреды	5
1.1.2. Факторы инфраструктуры региона.....	7
1.1.3. Факторы микросреды фирмы.....	9
1.2. Стратегия международной деятельности фирмы	11
Глава 2. Формирование стратегии фирмы.....	20
2.1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы	20
2.1.1. Концепция и функции стратегического маркетинга	20
2.1.2. Стратегическая сегментация рынка	23
2.1.3. Стратегия ценообразования	26
2.1.4. Подходы к формированию стратегии фирмы	30
2.2. Состав и содержание стратегии фирмы	49
Заключение.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

Введение

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления человеческими ресурсами.

Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки стратегии состоит в том, чтобы нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственному пути.

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, предусматривает:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения перечисленных выше задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих,

технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции; формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов, результаты научно-технических достижений) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает:

проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов: рыночных, научно-технических, общеэкономических, социальных, политических;

доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования:

- а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;
- б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
- в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;
- г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Срочные задачи передаются немедленно проектным группам для принятия по ним решений, а также соответствующим оперативно-хозяйственным

подразделениям - производственным отделениям. Работа по ранжированию задач и выделению из них наиболее приоритетных ведется высшим руководством фирмы постоянно, также как и последующий контроль за их выполнением.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Курсовая работа: «Формирование стратегии фирмы» имеет своей целью: выявить основные стратегические факторы конкурентного преимущества; состав и содержание стратегии фирмы.

Задачами являются: рассмотреть основные подходы к формированию стратегии фирмы; концепция и функции стратегического маркетинга и стратегическая сегментация рынка.

Глава 1. Понятие и классификация стратегий фирмы

1.1. Стратегические факторы конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество фирмы — превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактор конкурентного преимущества — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы, факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Тактический фактор конкурентного преимущества фирмы — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие фирмы.

Стратегический фактор конкурентного преимущества фирмы — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими фирмами. Отдаленность срока реализации стратегического фактора конкурентного преимущества фирмы может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью объекта и актуальностью проблемы. Например, срок достижения конкурентного преимущества по какому-либо фактору внешней среды будет больше, чем по фактору внутренней;

среды, в машиностроении больше, чем в электронной промышленности, сфере услуг и т.д.

Стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы можно подразделить на факторы макросреды (страны), инфраструктуры региона и микросреды фирмы.

1.1.1. Факторы макросреды

От уровня политических, технических, социально—экономических и других факторов развития региона и страны зависит эффективность функционирования

фирмы, т.к. она является компонентом региона (страны) как глобальной по отношению к ней системы. Одни факторы макросреды, например, налоговая система, внешнеэкономическая политика и др., влияют на эффективность функционирования фирмы напрямую, другие — косвенно.

Для формирования стратегических факторов конкурентного преимущества необходимо выполнить следующую работу (укрупненно):

- 1) внутреннюю и международную сегментацию рынка по данной группе потребностей;
- 2) определение и анализ факторов и уровня конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм;
- 3) определение факторов и уровня конкурентного преимущества фирмы по конкретным регионам и странам на текущий момент;
- 4) прогнозирование факторов конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм по выбранным рынкам и срокам;
- 5) прогнозирование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы по тем же рынкам и срокам;
- 6) предварительную оценку ресурсных возможностей фирмы для реализации стратегических конкурентных преимуществ фирмы, некоторые из которых могут быть переходящими или стабильными, другие — новыми, требующими значительных инвестиций.

Имеются и другие классификации факторов макросреды или факторов конкурентного преимущества.

Например, М. Портер выделяет пять факторов, определяющих конкуренцию в отрасли:

- соперничество между имеющимися конкурентами;
 - угроза появления новых конкурентов;
 - способность покупателей торговаться;
 - угроза появления товаров и услуг — заменителей;
 - способность поставщиков торговаться.
- М. Портер выделяет также пять наиболее типичных новаций, дающих конкурентное преимущество:
- новые технологии;

- новые или изменившиеся запросы покупателей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменение стоимости или наличия компонентов производства;
- изменение правительственного регулирования. М. Х. Мескон, М. Альберт и

Ф. Хедоури внешнее окружение фирмы делят на две группы:

1) среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, законодательные и государственные органы);

2) среда косвенного воздействия (состояние экономики, социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, международные события).

Одновременно внешняя среда характеризуется: взаимосвязанностью факторов (уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы); сложностью внешней среды (числом факторов, на которые фирмы обязана реагировать); подвижностью среды (скоростью, с которой происходят изменения окружении); неопределенностью среды (функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации) .

По перечисленным факторам и характеристикам макросреды каждой фирме самостоятельно очень трудно сформулировать стратегические факторы конкурентного преимущества. С целью экономии времени и средств за счет использования эффекта масштаба считаем целесообразным на федеральном и региональном уровнях создать Центры по изучению конкурентных преимуществ страны (региона). Фирма самостоятельно не в состоянии заниматься разработкой стратегических факторов конкурентного преимущества по макросреде.

1.1.2. Факторы инфраструктуры региона

К отраслям инфраструктуры региона относятся: рыночная инфраструктура; мониторинг окружающей природной среды; здравоохранение; наука и образование; культура; торговля; общественное питание; транспорт и связь; пригородное сельское хозяйство; строительство; жилищно-коммунальное хозяйство; бытовое обслуживание, промышленность.

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена фирма, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего через социально — психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена фирма, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально — психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача фирмы, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность раз — вития региона. И так далее.

Целесообразно также исследовать, какие региональные факторы способствуют более полному удовлетворению физиологических, социальных и духовных потребностей населения или коллектива фирмы.

Стратегические факторы конкурентных преимуществ региона целесообразно формулировать региональным Центрам по изучению конкурентных преимуществ. Информация и рекомендации, разработанные этими Центрами, должны быть открытыми для фирм. Финансирование работ должно осуществляться из местного бюджета, за счет налогов фирм. Фирме, как правило, нецелесообразно самостоятельно разрабатывать мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентного преимущества региона. Однако каждая фирма должна иметь эту информацию и учитывать ее при формировании стратегии фирмы. Чем богаче каждая фирма, тем богаче регион, страна.

1.1.3. Факторы микросреды фирмы

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования фирмы косвенно, ими фирма сама не имеет возможности управлять. Конечно, чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше фирма будет оказывать влияние на эту форму внешней среды и, наоборот, внешняя среда будет оказывать большее влияние на фирму.

Непосредственное прямое влияние на работу фирмы оказывают ее конкуренты, а также предприятия, организации и учреждения, поставляющие фирме ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги (табл. 1).

Таблица 1

Факторы и показатели микросреды фирмы

Факторы	Показатели (операции), факторы микросреды микросреды
1. Конкуренты фирмы и ее поставщиков	1.1. Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов 1.2. Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов 1.3. Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов 1.4. Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
2. Контактные аудитории	2.1 .Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др. 2.2. Разработка мероприятий по улучшению

	отношений с контактной аудиторией
3. Маркетинговые посредники	3.1. Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров 3.2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.) 3.3. Установление связей с кредитно -финансовыми учреждениями
4. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности	4.1. формирование банка данных по налоговой вой системе и внешнеэкономической деятельности 4.2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показа - на эффективность работы фирмы 4.3. Подготовка предложений по совершенствованию законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

Мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентных преимуществ в области микросреды фирмы должен разрабатывать ее персонал.

Перечисленные в табл. 1 факторы микросреды тоже относятся к окружению фирмы. Однако конкурентоспособность выпускаемого товара в значительной мере определяется конкурентоспособностью проектно— конструкторской и технологической документации, технологий, системы менеджмента, персонала фирмы. В совокупности эти компоненты составляют "процесс" в системе.

1.2. Стратегия международной деятельности фирмы

Международная деятельность фирмы — это деятельность, связанная с экспортом и импортом товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществлением совместных с другими странами проектов, с интеграционными процессами в различных сферах.

Стратегические цели экспортера:

- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых рынков за рубежом;
- достижение экономии на масштабе производства;
- увеличение прибыли за счет использования сравнительных преимуществ других стран;
- увеличение валютных ресурсов фирмы.

Стратегические цели импортера:

- модернизация и расширение производственной базы фирмы;
- достижение экономии на замене оборудования, сырья, комплектующих отечественного производства более эффективной зарубежной продукцией;
- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых внутренних рынков;
- расширение ассортимента на национальном потребительском рынке.

М. Портер в книге "Международная конкуренция" отмечает, что руководство фирмы должно четко представлять, какие национальные особенности страны базирования определяют способность (или неспособность) фирмы создать и удерживать конкурентное преимущество на международном уровне.

В основе теории М.Портера лежат принципы стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях. "Ни одна страна не может быть конкурентоспособной абсолютно во всем, так же как и быть чистым экспортером абсолютно всего. Людские и прочие ресурсы любой страны неизбежно ограничены. В идеальном варианте их применяют в наиболее продуктивных отраслях".

Международная торговля позволяет стране повышать продуктивность своего производства: специализируясь на тех отраслях и сегментах рынка, где ее фирмы относительно более конкуренте — способны, чем иностранные, и импортируя те товары и услуги, по которым ее фирмы уступают зарубежным.

"Чтобы добиться успеха в конкуренции, фирмы данной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде либо более низких издержек, либо разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены. Чтобы сохранить за собой это преимущество, фирмы должны со временем вырваться вперед по другим :

направлениям, то есть через повышение качества товаров и услуг или повышение производительности" .

Глобализация международных связей, отмечает Портер, устраняет зависимость фирм данной страны от наличия и количества в стране тех или иных факторов. Конкурирующие фирмы продают свою продукцию по всему миру, закупают материалы и комплектующие также по всему миру, в целях получения дополнительной прибыли размещают производство во многих странах. Успех фирмы в международной конкуренции определяют не столько сами факторы, сколько то, где и насколько эффективно они используются. Таким образом, знание сравнительных преимуществ той или иной страны, максимальный учет местных условий и конкретных факторов и правильно выбранная стратегия позволяют фирме добиваться конкурентных преимуществ на международном рынке.

На стратегию фирмы оказывает влияние внешнеэкономическая политика государства.

В зависимости от того, ограничивает или, напротив, стимулирует государство ввоз (вывоз) товаров, выделяют 4 основных вида внешнеэкономической стратегии государства:

1) стратегия изоляции — это стратегия исключения государства из мирохозяйственных связей. Данная стратегия проводится исключительно из политических и идеологических соображений. Экономически эта стратегия не оправдана;

2) стратегия протекционизма — стратегия защиты внутреннего рынка от

иностранной конкуренции. Обычно защита внутреннего рынка сочетается со стимулированием в той или иной степени экспортного производства своих изготовителей. Стратегия протекционизма принимается государством под давлением национальных предпринимателей в том случае, если национальное производство неконкурентоспособно. Протекционизм означает создание "тепличных" условий для местных предпринимателей, что имеет различные последствия для экономической системы. Основным приемом протекционизма является увеличение пошлин на импорт аналогичных товаров;

3) стратегия свободной торговли (фритредерство) — стратегия уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле. Обычно эта стратегия проводится странами, занимающими лидирующее положение на рынке, которым нет необходимости опасаться подрыва конкурентоспособности своих товаров;

4) стратегия наполнения дефицитного рынка — "протекционизм наоборот". Эффективна только в случае большого дефицитного национального рынка, на котором найдется место всем.

Условия претворения той или иной стратегии могут быть жесткими (по всем товарам и рынкам) или мягкими (по отдельным видам товаров и рынков).

Правительства разных стран принимают различные меры, направленные на усиление преимущества в стоимости факторов (правильные или неправильные — это уже другой вопрос).

Какие же рычаги находятся в руках государства, позволяя ему регулировать внешнеторговые отношения? Ограничения можно разделить на тарифные и нетарифные.

Тарифные ограничения связаны с установлением высоких ставок таможенных пошлин как для экспорта, так и для импорта.

В настоящее время растет роль нетарифных ограничений, к которым относятся:

- 1) установление экспортных и импортных квот;
- 2) лицензирование экспорта и импорта, т.е. выдача государственными органами разрешений на ввоз и вывоз товаров в рамках установленных квот;
- 3) национальные стандарты;
- 4) дискриминация во внешней торговле — это режим, в соответствии с

которым одним торговым партнерам предоставляются государством худшие условия торговли, чем другим.

Анализ экспортно—импортных возможностей фирмы входит в состав маркетинговых, предпроектных исследований.

Предпринимательская форма вывоза (ввоза) капитала представляет собой международное инвестирование, т.е. создание за границей совместных предприятий и филиалов фирмы.

Цели международного инвестирования:

1. Обход тарифных (таможенных) пошлин и ряда нетарифных протекционистских барьеров.

2. Использование разницы в стоимости ресурсов в разных странах, в т.ч. использование разницы в издержках производства.

3. Повышение конкурентоспособности и более активное, чем в случае внешней торговли, внедрение на рынки; использование эффекта внедрения на рынок не извне (торговля), а изнутри.

4. Вывоз капитала в обход не только таможенных барьеров, но и получение выигрыша по сравнению с национальными фирмами в области налогообложения, что при прочих равных условиях повышает конкурентоспособность предприятия как на внешнем рынке, так и на внутреннем с переводом полученной прибыли в страну базирования.

5. Получение помощи в налаживании выпуска технически сложной продукции.

6. Разовое получение новых технологий в расчете на их постоянный приток.

7. Решение проблемы обучения национальных кадров.

8. Получение финансовой выгоды по сравнению с импортом товаров и иностранными ссудами.

Прямые инвестиции — это инвестиции, дающие право контроля над объектом вложения (если имеется контрольный пакет акций).

Портфельные инвестиции — это инвестиции, которые не обеспечивают контроль за объектом вложения. Это связано, прежде всего, с торговлей технологиями.

Как завладеть той или иной технологией?

Путь 1-й. Купить образцы, развернуть обширные и потому дорогостоящие работы по исследованию этого материала, чтобы ответить на вопрос: "Как же это делают?"

Путь 2-й. Купить у владельца право на использование его технологии, т.е. купить не товар, а технологию его производства. Если технология новая, то она запатентована с выдачей патента.

Патент — это документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие. Получив патент на изобретение, компания вправе продать его, получив одноразовую прибыль, либо тиражировать его продажу, продавая право на временное использование патента.

Кроме того, возможна продажа и "ноу-хау".

- "Ноу-хау" (в переводе — знаю как) — технические или другие, знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которая не оформляется патентом. "Ноу-хау" может быть как независимым по отношению к патентам, так и необходимым для их использования. "Ноу-хау" может включать и незапатентованную информацию, недоступную для мировой общественности. Можно сказать, что "ноу-хау" — это детальное описание какой-либо технологии, понимаемой широко: не только как описание производственного процесса, но и описание проведения финансовых, коммерческих и др. операций.

Для использования патента или "ноу-хау" необходимо купить разрешение, называемое лицензией.

Готовность иностранного инвестора пойти на продажу лицензий предприятиям, капитал которых полностью или в основном принадлежит принимающей стороне, будет зависеть от уникальности и новизны этой технологии. Чем старше технология, тем больше вероятность, что она будет свободна от контроля капитала.

В областях, где технология уникальна и является монопольной для одной или немногих фирм, иностранный капитал будет вкладываться исключительно в форме прямых инвестиций. Более охотно идут на продажу лицензий фирмы, собирающиеся создавать собственную производственную базу в стране — покупателе.

Технология, как и любой другой товар, имеет свою цену. Существуют два вида технологических платежей:

1) ройялти — периодические платежи за использование лицензии (доля или ставка ройялти в %, чаще 3—5%)

2) паушальный платеж — единовременная оплата стоимости лицензии.

Международное развитие, по мнению Жан—Жака Ламбена, не является уделом только крупных фирм. Чтобы расти или просто выжить, многие небольшие фирмы вынуждены становиться международными.

Цели международного развития могут быть различными :

- увеличить потенциальный спрос за счет новых рынков (увеличить объем производства и улучшить результаты за счет экономии

на масштабе);

- распределить коммерческий риск, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях;

- продлить жизненный цикл товара, внедряясь на рынки, спрос на которых все еще является расширяющимся на данный товар;

- защитить себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других рынках;

- снизить снабженческие и производственные издержки, используя сравнительные преимущества других стран.

Переход на международный уровень — это не мгновенный скачок, а эволюция в стратегическом мышлении, результат сложного процесса, в котором Жан—Жак Ламбен выделяет шесть стадий.

Формы международного развития:

1) экспорт — самая распространенная форма. Возникает в связи с появлением избытка продукции; возобновляется регулярно, но без долгосрочных обязательств. Отношения между иностранными партнерами чисто коммерческие;

2) на контрактной стадии фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии. Франшиза (франчайзинг) — договорная

маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг. Она предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая франшизером, предоставляет другой фирме право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. Покупатель франшизы уплачивает франшизеру некоторую сумму плюс отчисления от продаж, получая взамен право на использование коммерческой марки плюс постоянную поддержку и передачу опыта;

3) на стадии участия, когда фирма переходит к прямому инвестированию и контролирует партнера, создается торговая фирма за рубежом или совместное предприятие (СП);

4) через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100 % капитала иностранного филиала — это стадия прямого инвестирования в контролируемый филиал;

5) иностранный филиал переходит на автономное развитие, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это стадия автономного филиала (дочерняя компания);

6) последний этап характерен для настоящего времени. Это стадия глобальной фирмы (транснациональная корпорация), которая воспринимает международный рынок, как если бы он был единым. Глобальная стратегия фирмы основана на сходстве рынков, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Применительно к российскому рынку многие транснациональные фирмы используют комплексные международные стратегии. Так, концерн "Alcatel" осуществляет прямые поставки телекоммуникационного оборудования и одновременно является учредителем нескольких российских предприятий связи. Кроме того, им созданы в России два СП, одно из которых занимается производством и сервисом телефонных станций, а другое осуществляет монтаж и сервис телекоммуникационного оборудования. Концерн владеет также предприятием со 100-процентным иностранным капиталом, которое занимается оборудованием офисов.

При разработке стратегий возникает вопрос, связанный со способом входа на рынок определенной страны и с выбором канала сбыта. Ряд возможных стратегий

представлен на рис. 10 (прилож.5). Эти стратегии различаются в зависимости от того, экспортирует ли фирма продукцию, изготовленную ею на своем рынке, или создает производственное подразделение на зарубежном рынке .

Стратегии входа на зарубежные рынки:

- не прямой экспорт;
- прямой экспорт;
- производство за рубежом.

Непрямой экспорт — самый дешевый и наименее рискованный способ, фирма не участвует непосредственно в международной торговле, т.е. не создает специальные подразделения, не вовлекает дополнительные средства и людские ресурсы. Зарубежные поставки обрабатываются как внутренние, а международные операции по — ручаются другим организациям. Фирма не ориентирует деятельность на долгосрочную перспективу, при этом возможны следующие варианты:

-зарубежные поставки представляются как внутренние местной коммерческой организации, которая ведет дела с иностранными партнерами, присутствующими на внутреннем рынке;

- сбыт товаров через международные торговые компании за рубежом, контролирующие сбытовые сети в различных регионах. Неудобство заключается в том, что торговая компания представляет конкурирующие товары и не всегда принимает предлагаемую продукцию:

-организация сбыта через экспортно — импортную компанию своей страны, которая представляет собой группу не конкурирующих между собой фирм. Вознаграждение торгующей компании основано на комиссии, издержки фирмы являются переменными, поэтому данный вариант особенно удобен для малых и средних фирм.

Прямой экспорт означает большую вовлеченность фирмы, она сама управляет функцией экспорта. Специальный отдел на фирме занимается анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т.д.

Пути (варианты) реализации этой стратегии:

- использование своих зарубежных представителей, направленных для подготовки рынка;

-вступление в соглашение с местными агентами, которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортера;

- сотрудничество с местными торговыми фирмами, которые будут покупать товары у изготовителя и перепродавать их на местном рынке на эксклюзивных или не эксклюзивных условиях;

- создание торгового филиала за рубежом, что позволит обеспечить лучший контроль за операциями. Создание филиала возможно при участии местной фирмы, чтобы воспользоваться ее связями.

На российском рынке наблюдается большое разнообразие форм взаимодействия экспортеров с местными торговыми партнерами. Например, финская фирма "Уалю", производитель разнообразных молочных продуктов, взяла на себя прямую доставку своих продуктов в магазины Санкт-Петербурга. В то же время большинство изготовителей компьютерного оборудования и программных продуктов предпочитают взаимодействие с крупными дистрибьюторами. Некоторые крупные экспортеры обращаются одновременно к нескольким сбытовым сетям .

Причины, побуждающие фирму начать производство за рубежом: большие транспортные расходы; высокий таможенный тариф; ограничения на импорт (квоты); преференции для местных производителей.

Факторы, благоприятствующие принятию такого решения: размер и привлекательность рынка; благоприятный уровень производственных издержек; близость к покупателям; льготы, предоставляемые властями.

Глава 2. Формирование стратегии фирмы

2.1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы

2.1.1. Концепция и функции стратегического маркетинга

Маркетинг — это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно международным стандартам ИСО серии 9000 — первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: "Производите то, что нужно потребителю, а не пытаетесь продать ему то, что вам удалось произвести". Однако этот принцип выражает цель фирмы, а не маркетинга.

Авторская концепция маркетинга как концепция ориентации на потребителя несколько шире, чем в известной литературе по маркетингу, по области применения концепции и уже — по функциям маркетинга. Шире в том смысле, что ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии жизненного цикла объекта. Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество "выхода" данной системы (при условии высокого качества ее "входа"), который одновременно является "входом" другой системы — потребителя.

Например, одним из компонентов (функций) такой системы, как отдел маркетинга-являются нормативы конкурентоспособности перспективного товара, который будет разрабатываться в будущем научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются "выходом" системы маркетинга и одновременно "входом" следующей по ходу системы — НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. "Выход" системы НИО является "входом" системы КБ. Упрощенная схема (без обратной связи и связи с внешней средой) реализации концепции маркетинга по ориентации на 1 потребителя представлена на рис. 1 (прилож.1)

Сделаем анализ представленной схемы. На "входе" отдела маркетинга —

информация, кадры, нормативно - методические документы, технические средства и другие компоненты, необходимые для маркетинговых исследований. Если какой-нибудь из компонентов "входа" не будет отвечать требованиям качества процесса исследований в отделе маркетинга, то и качество "выхода" отдела маркетинга (например, 1.1 — результаты сегментации рынка, 1.2 — нормативы конкурентоспособности объекта, 1.3 — параметры организации продвижения объекта на рынке) не будет отвечать будущим требованиям потребителей. Значит, качество "входа" НИО по компоненту — нормативы конкурентоспособности будущего объекта (2.2) — будет низким. На следующих стадиях нерационально тратить средства, т.к. на "выходе" КБ документация на объект (в смысле качества и ресурсосбережения, а не качества чертежей) не будет отвечать требованиям конкурентоспособности. Как бы хорошо ни работали НИО и КБ, если "выход" отдела маркетинга низкого качества, то и "выход" КБ будет низкого качества.

По аналогии с рис. 1 вместо систем отдела маркетинга, НИО и КБ могут быть совершенно другие, но взаимосвязанные между собой (то есть входящие подсистемами в глобальную систему) системы. Например, КБ, технологический отдел, отдел подготовки производства. Или отдел материально - технического обеспечения, заготовительные цехи, обрабатывающие цехи. Технологический отдел, инструментальный цех, механический цех и т.д. Цепочек должно быть столько, сколько требуется для обеспечения ("вход"), производства (процессы) и выпуска товара ("выход") в соответствии с планами. При построении цепочек исходя из необходимости выполнения цели системы менеджмента, проектировании организационной и производственной структур должны соблюдаться требования системного и комплексного подходов, принципы организованности системы менеджмента.

Если каждая система (подсистема) будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их "выхода" будет высоким и, соответственно, будет высоким качество "выхода" глобальной системы. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать качество и взаимосвязи с внешней средой (и, по возможности, улучшать эти связи), анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества "входа" и

только потом повышать качество процесса в самой системе (то есть стабилизировать управление, повышать его эффективность, организованность, качество). В настоящее же время вместо маркетингового подхода, в основном, применяется производственный подход, ориентированный сначала на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом на улучшение остальных компонентов системы. Можно израсходовать миллионы долларов на развитие организационно—технического уровня производства фирмы и получить нулевой результат, если качество "входа" не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности "выхода" системы. Яркий пример: в начале 80—х годов автомобильная промышленность СССР затратила десятки миллионов долларов на техническое перевооружение заводов, совершенствование технологии и организации производства, а результаты мизерные, автомобили неконкурентоспособны. Это объясняется тем, что "вход" заводов — проектно—конструкторская документация — был улучшен незначительно, не претерпел принципиальных улучшений, особенно по содержанию вредных веществ в продуктах сгорания и расходу автомобилями топлива. Казалось бы, проста концепция маркетинга, но ее игнорирование приводит к огромным потерям.

Для реализации этой концепции маркетинга необходимо пересмотреть (разработать) новую систему менеджмента, научно —методические и нормативные документы по всем вопросам функционирования и развития фирмы.

Неправомерно в функции маркетинга включать проектирование и производство товара, как это делается в настоящее время в литературе. Служба маркетинга должна принимать участие в раз — работе или согласовывать все упомянутые документы, оказывать методическую помощь всем службам в применении концепции маркетинга и выходить к руководству с предложениями о стимулировании применения концепции маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя.

Исходя из предложенной концепции маркетинга фирмы, предлагаются следующие функции : формирование рыночной стратегии фирмы, реализация концепции маркетинга, реклама товара и стимулирование сбыта, обеспечение маркетинговых исследований.

Структура и численность службы маркетинга определяется такими факторами, как размер чистого дохода фирмы, объем и сложность выпускаемых товаров, количество рынков. Задачи, стоящие перед службой маркетинга, очень сложные, и на этом нельзя экономить.

2.1.2. Стратегическая сегментация рынка

Термин "Стратегическая сегментация рынка" в настоящее время не применяется. При применении терминов "Стратегический менеджмент", "Стратегический маркетинг", "Стратегическое планирование", "Стратегическое ценообразование", "Стратегическая информация" и т. д. имеется в виду, что прогнозируется изменение параметров проекта (системы, предмета, проблемы) к моменту начала его реализации, т.е. не ранее, чем через 2—3 года (в Японии стратегические планы фирмы разрабатывают, как правило, на 3-5 лет; в условиях сокращения жизненного цикла товаров этот срок будет уменьшаться). Предлагается следующее определение этого понятия: стратегическая сегментация рынка — исследование рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся:

функции или потребности, которые нужно удовлетворить; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей. Сегментация может быть международной и внутренней. Как отмечает Жан-Жак Ламбен, одним из первых стратегических решений, принимаемых фирмой, должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор своего базового рынка подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для фирмы благоприятные маркетинговые возможности. фирма может предпочесть обратиться ко всему рынку или сфокусироваться на одном или нескольких специфичных сегментах в пределах своего базового рынка. Такое разбиение базового рынка обычно выполняется в два этапа, которые соответствуют двум различным уровням разделения рынка. Задача первого этапа, называемого

макросегментацией, заключается в идентификации "рынков товара", тогда как на втором этапе, называемом микросегментацией, ставится цель выявить внутри каждого ранее идентифицированного рынка "сегменты" потребителей. Составив подобную схему базового рынка, фирма затем начинает оценивать привлекательность каждого рынка и/или сегмента и свою конкурентоспособность.

Реализацию стратегии сегментации рынка следует начать с определения миссии фирмы, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить три фундаментальных вопроса:

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

Ответы на эти вопросы позволят конкретизировать базовый рынок фирмы.

Обнаружить новые потенциальные сегменты возможно после проведения стратегического анализа и ответа на следующие вопросы:

- Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?
- Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?
- Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?
- Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (соответственно снижая цену)?

-Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

Одним из концептуальных вопросов стратегической сегментации рынка является выбор стратегии охвата рынка, которая может быть следующей:

1. Стратегия концентрации или фокусирования, когда фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

2. Стратегия функционального специалиста, когда фирма предпочитает

специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции.

3. Стратегия специализации по клиенту, когда фирма специализируется на определенной категории клиентов, предлагая им широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.

4. Стратегия селективной специализации: выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой.

5. Стратегия полного охвата, когда предлагается полный ассортимент товаров для удовлетворения всех групп потребителей.

Как правило, стратегия выбирается исходя из возможностей и потенциала фирмы по двум основным параметрам рынка — функции (потребности) и группы потребителей и трем дополнительным — объемы, сроки, технологии.

Этапы микросегментации:

1. Анализ сегментации: разбить рынки товара на сегменты, однородные с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов.

2. Выбор целевых сегментов: выбрать один или несколько целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфичных возможностей.

3. Выбор позиционирования: выбрать определенную позицию в каждом целевом сегменте в отношении ожиданий потенциальных потребителей и с учетом позиций, занятых конкурентами.

4. Целевая маркетинговая программа: разработать программу маркетинга, адаптированную к характеристикам целевых сегментов.

Для рынков потребительских товаров первый этап — разбиение рынков товара на однородные сегменты — может выполняться различными способами:

- на основе социально—демографических характеристик потребителей (социально—демографическая, или описательная, сегментация);

- на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);

- на основе стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально—культурная сегментация);

- на основе характеристик поведения при покупке (поведенческая сегментация)

Стратегическая сегментация отличается сложностью прогнозирования и неопределенностью результатов. Наиболее распространенными методами прогнозирования параметров рынка являются методы экстраполяции по тенденциям, экспертные, индексные методы.

2.1.3. Стратегия ценообразования

В условиях рыночных отношений цены имеют огромное значение. Именно цены определяют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния населения. Правильная методика установления цены, разумная ценовая тактика, последовательность реализации глубоко обоснованной ценовой стратегии составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия. Актуальность этой проблемы еще более повышается при выходе на внешний рынок, поскольку умение считать деньги является одной из черт имиджа.

Очень трудно заработать деньги или авторитет, но очень легко потерять из — за своих ошибок.

Стратегические вопросы ценообразования решают на стадии маркетинговых исследований. В зависимости от качества и цены товара рекомендуется изучать 9 стратегий установления цен (табл. 2).

Таблица 2

Стратегия установления цен

Качество	Цена		
	Высокая	средняя	Низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. стратегия глубокого проникновения	3. стратегия повышенной ценностной значимости

Среднее	4. стратегия завышенной цены	5. стратегия среднего уровня	6. стратегия доброкачественности и
низкое	7. стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. стратегия низкой ценностной значимости

Для стадии маркетинговых исследований характерны следующие виды цен:

1. Предельная цена на товар как максимально допустимая, лимитная для конструкторов цена.

2. Цена, установленная в соответствии со стратегией "снятия сливок с рынка. Этот вид цены может быть установлен на популярную марку нового товара в начале его серийного производства.

3. Цена, установленная в соответствии со стратегией прочного внедрения на рынок. Как правило, эта цена ниже цены конкурентов, независимо от уровня качества нового для рынка товара (рис. 2 прилож.1).

4. Ступенчатые цены на товары одного параметрического ряда, в рамках товарного ассортимента данного продавца.

5. Цена лидера рынка.

6. Престижная, очень высокая цена на товары очень высокого качества.

7. Психологическая цена, например, 49,5; 99 и т.д.

8. Цены на дополняющие комплектующие товары.

9. Скорректированные цены с учетом:

а) транспортных расходов (например, по системе "франко-вагон" покупатель оплачивает расходы по доставке товара и в дальнейшем несет гарантийную ответственность);

б) географических и зональных особенностей условий потребления;

в) базисного пункта первоначальной доставки товара;

г) скидок, например, за оплату сразу наличными, за количество покупаемых товаров, сезонные скидки, функциональные скидки брокерским организациям за

оказание различных услуг, скидки (зачеты) за сдачу старого аналогичного товара;

д) изменения спроса и цен конкурентов.

На стадии стратегического маркетинга возможны следующие методы определения цен:

1. На основе издержек и рентабельности (R) товара

$$Ц = C(1 + (R/100))$$

2. На основе установления норматива прибыли (Пн), обеспечивающей безубыточность предприятия при условии, что издержки производства оптимальные

$$Ц = C + Пн$$

3. На основе оценки экспертами качества товара и спроса на него (с учетом действия закона спроса и предложений)

$$Ц = \sum_{i=1}^n Ц_i / n$$

где n — количество экспертов—специалистов в данной области (рекомендуется, чтобы их количество было не менее семи);

$Ц_i$ — цена товара, установленная i —м экспертом.

4. На основе анализа динамики цен конкурентов в соответствии с законом конкуренции и предварительной рекламной продажи своего товара.

5. На основе закрытых торгов.

6. Математике — статистические методы.

$$Ц = f(X_i)$$

где X_i — i -й параметр товара.

При применении любого метода обязательно изучение рынка, прогнозирование развития продукции у конкурентов, прогнозирование организационно-технического уровня производства фирмы хотя бы на 5 лет вперед.

Обязательные этапы определения цен:

1. Маркетинговые исследования.
2. Прогнозирование организационно-технического развития предприятия.
3. Расчет своих издержек и лимитной цены.
4. Прогнозирование цен конкурентов.
5. Установление цены на свой товар на основе описанных выше рекомендаций.

Расчет предельной (лимитной) цены на проектируемый товар на стадии стратегического маркетинга рекомендуется осуществлять по следующей формуле:

$$Цл = Пн \times З_{норм} \times J_{з.потр}$$

где $Пн$ — потенциальный полезный эффект проектируемого товара за нормативный срок его службы (t);

$З_{норм}$ — норматив затрат на производство нового товара на единицу полезного эффекта;

$$З_{норм} = Цб / Пб$$

где $Цб$ — приведенная цена лучшего мирового образца (ЛМО);

$Пб$ — полезный эффект ЛМО;

$J_{з.потр.}$ — индекс снижения затрат у потребителя:

$$J_{з.потр.} = Z_{потр.б} / Z_{потр.н.}$$

где $Z_{потр.б}$ — затраты на потребление ЛМО за срок его службы;

$Z_{потр.н.}$ — то же нового образца.

Этот метод расчета очень сложный, т.к. требует много информации и глубоких

маркетинговых исследований. Зато он позволит Вам сравнительно точно спрогнозировать цену, прибыль и эффективность вложения своих средств, что для рынка является главным.

2.1.4. Подходы к формированию стратегии фирмы

Формирование стратегии фирмы, является одним из ключевых методических вопросов стратегического менеджмента. Поэтому сделаем исторический анализ концепций формирования стратегии фирмы по последним источникам, а затем сформулируем некоторые свои предложения по данному вопросу. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, читатель, полагаем, самостоятельно выберет наиболее подходящую для конкретной ситуации стратегию своей фирмы.

ф. Котлер (Основы маркетинга, 1984 — год выхода книги) предлагает следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии фирмы :

- 1) определение стратегии поведения фирмы на рынке;
- 2) определение стратегии охвата рынка;
- 3) выбор целевого сегмента рынка;
- 4) формирование стратегии разработок новых товаров;
- 5) выбор ресурсной стратегии;
- 6) выбор стратегии ценообразования;
- 7) выбор методов и способов распространения товаров;
- 8) формирование стратегии стимулирования сбыта товаров;
- 9) формирование стратегии рекламы товара;
- 10) формирование стратегии роста фирмы.

Рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа формирования рыночной стратегии фирмы по Ф.Котлеру.

Стратегия поведения фирмы на рынке определяется конкурентоспособностью фирмы и ее товаров, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала фирмы на основе анализа сетки развития товара и рынка (рис. 3 прилож.1).

Самой дешевой стратегией является первая, по которой нет необходимости разрабатывать новый товар и искать новые рынки. Эта стратегия может быть реализована только для конкурентоспособного товара, выпускаемого фирмой. Для неконкурентоспособного товара возможны стратегии номер три или четыре.

Определение стратегии охвата рынка основано на выборе одной из трех стратегий:

а) недифференцированный маркетинг, когда фирма решает пренебречь различиями в сегментах и обращается с одним и тем же товаром ко всем потенциальным потребителям, ко всему рынку сразу;

б) дифференцированный маркетинг — конкретный товар на конкретный сегмент;

в) концентрированный маркетинг — комплекс маркетинга (товаров и услуг) фирмы на конкретный сегмент.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы: ресурсы фирмы (при их ограниченности наиболее рациональной стратегией является стратегия концентрированного маркетинга); степень однородности товаров (для единообразных товаров подходит стратегия недифференцированного маркетинга); этап жизненного цикла товара (при выходе на рынок с новым товаром разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга); степень однородности рынка (покупателям с одинаковыми вкусами уместно предлагать стратегию недифференцированного маркетинга); маркетинговые стратегии конкурентов (если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. И, наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга).

Различают пять способов охвата рынка:

а) концентрация на единственном сегменте;

б) ориентация на одну покупательскую потребность (одну группу товара);

в) ориентация на одну группу потребителей;

г) выборочная специализация на нескольких сегментах (нескольких товарах и нескольких группах потребителей);

д) полный охват рынка (все товары для всех потребителей).

Выбор целевого сегмента большинство фирм начинает с обслуживания одного сегмента и, если начинание оказалось успешным, постепенно охватывают и другие. Очередность освоения сегментов рынка следует тщательно продумывать в рамках комплексного плана. Например, японские фирмы проникают на обойденный вниманием участок рынка, завоевывают себе имя за счет удовлетворенных покупателей и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Пользуясь этой маркетинговой формулой, они захватили впечатляющую долю мирового рынка автомобилей, фотокамер, часов, бытовой электроники, стали, судов и прочих товаров.

Крупные компании в конечном счете стремятся к полному охвату рынка. Например, автомобильная корпорация "Дженерал моторс" заявляет, что выпускает автомобили "для любых кошельков, любых целей, любых лиц".

Формирование стратегии разработок новых товаров основано на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения потребностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции и т.д. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Фирма может заполучить новинки двумя способами. Во — первых, путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство нужного товара. И, во — вторых, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя от — дел исследований и разработок.

ф. Котлер предлагает следующие этапы разработки товара:

- формирование идей, отбор идей;
- разработка замысла и его проверка;
- разработка стратегии маркетинга;
- анализ возможностей производства и сбыта;
- разработка товара;
- испытания в рыночных условиях;

- разворачивание коммерческого производства.

Выбор ресурсной стратегии включает выполнение следующих работ:

а) анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара.

Издержки включают издержки производства товара и издержки по его распределению и сбыту. Издержки бывают условно-постоянными (накладные расходы) и условно-переменными (затраты на комплектующие изделия, материалы и т.п.);

б) анализ возможности покрытия издержек;

в) установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т.п.

Выбор стратегии ценообразования связан с решением следующих проблем (видов работ):

-установление цен на новый товар;

-ценообразование в рамках товарной номенклатуры;

-установление цен по географическому принципу;

-установление цен со скидками и зачетами;

-установление цен для стимулирования сбыта;

-установление дискриминационных цен.

Выбор методов и способов распространения товара связан с:

а) выбором каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровневого (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец);

б) решением проблем товародвижения, т.е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров.

Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров основано на выполнении следующих видов работ:

а) расчет общего бюджета на стимулирование по одному из методов: исчисления "от наличных средств", исчисления "в процентах к сумме продаж", конкурентного паритета, исчисления "исходя из целей и задач";

б) формирование комплекса стимулирования, т.е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, непосредственное стимулирование.

Формирование стратегии рекламы товара включает:

- определение целей коммуникации и сбыта товара;
- определение метода расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия;
- разработку решений о рекламном обращении;
- определение средств и организации распространения рекламной информации;
- оценку эффективности реализации рекламной стратегии.

Формирование стратегии роста фирмы включает:

-выявление видов производств, которыми фирме желательно было бы обзавестись в будущем;

-определение сфер направления своих усилий при различных вариантах роста по трем уровням. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем уровне выявляются возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста). О конкретных возможностях роста фирмы в каждом из трех направлений дает представление табл. 3.

Какую стратегию можно применять?

Это:

1) сдержанная стратегия — при уверенности в своих клиентах; при завершении деятельности на данном рынке; при дефиците средств реагирования;

2) избирательная реакция — это выборочная ответная реакция на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования и т.д. Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу на нескольких рынках одновременно;

3) случайная, малопредсказуемая реакция, являющаяся результатом действия причин личного характера или отсутствия опыта.

Таблица 3

Основные направления возможностей роста фирмы

Направления возможностей роста по его уровням		
интенсивный	интеграционный	диверсификационный
1. Более глубокое внедрение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения политики с поставщиками	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными своими товарами
2. Расширение границ рынка со старым товаром	2. Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товара для старых	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики с конкурентами	3. Конгломератная диверсификация путем рынков освоения совершенно новых товаров

По мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей:

I) лидер (доля на рынке порядка 40%) ощущает себя уверенно. В защите своих позиций лидер прибегает к различным действиям:

- оборона позиции" путем создания ценовых, лицензионных и др. барьеров;

- "фланговая оборона" путем выделения ключевых зон и укрепленных точек;

- "упреждающая оборона" путем опережения конкурентов с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например, распространяет сведения о предстоящем снижении цен;

- "контрнаступление", например, после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, показав при этом свое превосходство;

- "мобильная оборона" — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;

- "сжимающая оборона" — лидер уходит с ослабленных сегментов при одновременном усилении наиболее перспективных;

2) претендент на лидерство (доля на рынке около 30%) использует следующие варианты атак:

- "фронтальная атака" — ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов;

- "окружение" — попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка;

- "обход" — переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков;

- "атака гориллы" — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами;

3) последователь или ведомый (доля 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером, экономя силы и средства;

4) окопавшийся в рыночной нише (10%) — с этой роли начинают, как правило, новички.

М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури (Основы менеджмента, 1988) полагают, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Он должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников и в то же время не привлекать работников других типов.

Наконец, стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только

оставаться целостным в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения.

После того как руководство фирмы сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: "Каким делом мы занимаемся?" и теперь готово заниматься вопросами: "Куда мы направляемся?" и "Как мы попадем из той точки, - где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?".

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

1. Ограниченный рост. Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Применяют в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом.

2. Рост. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут применять фирмы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Однако многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных

отраслях в форме вертикального или горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния. Сегодня наиболее признанной формой роста является слияние корпораций (например, "Рено" с "Америкэн Мотор").

3. Сокращение — стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация.

4. Сочетание — стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным, конкретным и однозначным. Решение должно подвергаться тщательному анализу и оценке.

Упрощенная методика определения положения фирмы и ее товаров по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее товаров на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности (рис. 4 прилож.2).

Приведенная на рис. 4 матрица может помочь при формировании вариантов и выборе стратегических управленческих решений. Например, если товар занимает большую долю рынка и имеет высокие темпы роста или прибыли ("Звезда"), Вы, скорее всего, будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если Ваш товар занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста ("Собака"), Вы можете выбрать стратегию отсечения лишнего.

На стратегический выбор влияют следующие факторы:

- риск;
- знание прошлых стратегий;
- реакция на владельцев акций;
- фактор времени, конкретная ситуация.

Следует остановиться на одной из перечисленных стратегий, а не пытаться угнаться за всеми зайцами. Правда, наиболее мощные японские компании стремятся одновременно повышать качество товара и снижать издержки. При этом у фирмы может быть глобальная или локальная стратегия. Глобальной можно назвать стратегию, при которой фирма продает свой товар во многих странах, применяя при этом единый подход.

Конкретные стратегии, используемые удачливыми фирмами, были различными во всех отношениях. И все же каждая фирма (и национальная отрасль промышленности), которая пользовалась длительным конкурентным преимуществом, проявляла определенные методы поведения, заложенные в его основу. Наблюдались общие черты в настрое и отношении к конкуренции в рамках отрасли в своей стране, которые отличали их от конкурентов. Будучи весьма важными для конкуренции внутри страны, эти принципы приобретают еще большее значение благодаря глобальной конкуренции. К особенностям конкурентного преимущества в международном соперничестве относятся следующие:

- 1) конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен;
- 2) конкурентное преимущество затрагивает всю систему создания ценностей (набора видов деятельности);
- 3) конкурентное преимущество поддерживается только благодаря непрерывным улучшениям;
- 4) поддержание преимущества требует совершенствования его источников;
- 5) поддержание преимущества в конечном счете требует глобального подхода к стратегии, стратегии распространения преимущества в мировом масштабе.

Рекомендации по использованию конкурентных преимуществ:

I) ориентироваться на новшества:

- продавать тем покупателям и через те каналы сбыта, которые предъявляют наиболее высокие требования;
- выискивать покупателей с наиболее трудно удовлетворимыми потребностями;
- сделать нормой превышение самых жестких регламентационных барьеров или стандартов качества товаров;

-иметь источником снабжения самых передовых и осуществляющих международный бизнес поставщиков, базирующихся в данной стране;

-относиться к работающим как к постоянному персоналу;

-устанавливать для себя выдающихся конкурентов в качестве стимула к совершенствованию;

2) своевременно подмечать назревающие перемены:

- распознавать и обслуживать покупателей (и посредников), чьи потребности превосходят потребности других;

- исследовать всех появляющихся новых покупателей или посредников;

- отыскивать местности, где жесткое регулирование превосходит то, что позже будет введено в других местах;

- вскрывать и высвечивать тенденции в стоимости факторов;

- поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами и группами наиболее талантливых людей;

- изучать всех конкурентов, особенно новых и необычных;

- вводить некоторых аутсайдеров в состав руководства.

3) совершенствовать взаимообмен с покупателями, посредниками, поставщиками, родственными отраслями, размещение внутри страны своей деятельности;

4) осуществлять обслуживание на внутреннем рынке покупателей, имеющих международный и многонациональный характер.

Жан-Жак Ламбен (Стратегический маркетинг. Европейская перспектива, 1994) углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы, разработанные упомянутыми выше авторами.

Ж. — Ж. Ламбен рекомендует выбор стратегии фирмы начинать с анализа портфеля направлений ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы (БКГ, рис. 4). Эту матрицу он дополнил траекториями фирм удачливых и неудачливых (рис. 5).

На рис. 5 представлены траектории, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля:

- "траектория новатора". Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от

"дойных коров", входит на рынок с товаром, новым для мира, который должен занять место существующих "звезд";

- "траектория последователя". Используя средства от "дойных коров", входит с товаром — "знаком вопроса" на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка;

- "траектория неудачи". Как следствие недостаточного инвестирования, "звезда" утрачивает позицию лидера и переходит в "знак вопроса";

- "траектория перманентной посредственности". "Знаку вопроса" не удастся увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрат "собак".

Как отмечает Ж. - Ж. Ламбен, матрица БКГ имеет достоинства и некоторые трудности в применении. К ее достоинствам относятся следующие: установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития;

поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма; матрица обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Вместе с тем Ж. - Ж. Ламбен отмечает определенные ограничения и трудности, снижающие применимость матрицы БКГ, к которым он относит следующие:

- использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т.е. в отраслях с массовым производством;

- методика исходит лишь из понятия "внутреннего конкурентного преимущества и не учитывает "внешнее преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые "собаками", вполне могут быть рентабельными, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам,

- несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть проблемы с измерениями. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка? На основе прошлого или прогноза?;

- выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми, в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения.

Критериями привлекательности рынков Ж. — Ж. Ламбен предлагает следующие:

- доступность рынка (низкая — в странах вне Европы и США, высокая — в Европе);

- темп роста (низкая — менее 5%, высокая — более 10%);

- длительность цикла жизни (до 2 лет и свыше 5 лет);

- потенциал валовой прибыли (менее 15%, более 25%);

- острота конкуренции (структурированная олигополия, не структурированная конкуренция, распыленная конкуренция);

- возможности неценовой конкуренции (товар стандартизован, товар слабо дифференцирован, товар сильно дифференцирован);

- концентрация клиентов (для низкой оценки до 2000, высокой — менее 200).

Для каждой страны и отрасли экспертным путем оценивается весомость каждого критерия (в сумме равна 100), определяется диапазон оценки для конкретного товара и оценивается его привлекательность, которая может быть в диапазоне от 0 до 100.

После оценки привлекательности и конкурентоспособности то — вара строится многокритериальная матрица (рис. 6 прилож.3).

По каждому измерению представленной на рис. 6 матрицы выделяются три уровня: низкий, средний, высокий, что дает 9 комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции. Четыре наиболее характерные позиции находятся по углам матрицы:

- зона "С" соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен "звездам" в матрице БКГ;

- в зоне "А" привлекательность и преимущества находятся на низ — . ком уровне; стратегическая ориентация — продолжение деятельности — ста без инвестиций или деинвестирование, как в случае "собак";

-зона "В" является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация "знака вопроса". Стратегия — селективный рост;

- в зоне "Д" ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия "низкой активности" заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент "дойной коровы".

Выбор стратегии фирмы осуществляется ее руководством по следующим стратегическим альтернативам:

1. Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка.

2. Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.

3. Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая. *

4. Снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай". Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса.

5. Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

И. Н. Герчикова (Менеджмент, 1995) приводит 11 видов стратегий фирмы:

1. Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение: видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

2. Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта;

распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

3. Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

4. Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.

5. Стратегия нововведений.

6. Стратегия капиталовложений.

7. Стратегия развития фирмы.

8. Стратегия поглощения других производств.

9. Стратегия зарубежного инвестирования.

10. Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности.

II. Стратегия внешнеэкономической экспансии путем создания заграничного производства, экспорта в третьи страны, заграничного лицензирования.

Например, японские компании выбор стратегии внешнеэкономической экспансии осуществляют по одной из трех схем:

1) ориентация на экспорт характерна:

-для небольших фирм, производящих новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппараты), имеющих низкие транспортные издержки;

-для средних по размерам компаний (автомобильные, сталелитейные), для которых слишком велик риск зарубежных инвестиций;

-для крупных компаний, производящих товары на заказ (электрооборудование, суда), по которым затруднен производственный контроль над зарубежными филиалами;

2) значительное зарубежное производство и небольшой экспорт. Этот выбор

характерен для компаний, производящих массовые товары с использованием импортного сырья (например, бумага). По такой продукции высоки транспортные издержки на ввоз сырья и вывоз продукции;

3) незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт характерны для продукции невысокой конкурентоспособности на внешнем рынке, средней по сложности (бытовые электроприборы, резиновые покрышки, синтетическое волокно и т.п.) .

Авторы учебного пособия "Менеджмент организации" Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др., вышедшего в 1995 г., процесс анализа альтернатив и выбора стратегии делят на три этапа:

1) разработка стратегии, позволяющей достичь поставленных целей;

2) доводка стратегии до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формирование общей стратегии;

3) анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии организации и оценка степени их пригодности для достижения главных целей .

В работе подчеркивается большое значение стратегической сегментации, выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ), стратегического планирования в повышении эффективности стратегического менеджмента. Приводится общепринятый набор базовых стратегий: ограниченный рост, рост, сокращение, комбинированная стратегия; матрица "товары — рынки", матрица БКГ (вместо "знака вопроса" в матрице "дикие кошки").

О.С.Виханский, А-И.Наумов (Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, 1996) рассматривают известные базовые стратегии фирмы, шаги определения стратегии, ее выбор и выполнение

Шаги определения стратегии:

- уяснение текущей стратегии;
- анализ внешних факторов;
- (анализ внутренних факторов;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии (определение целей, интересов, ресурсов, обязательств фирмы, зависимости ее от внешней среды, оценка с учетом риска);

организация выполнения стратегии.

В.Р.Веснин (Основы менеджмента, 1996) приводит виды стратегий по М.Портеру, большое внимание уделяет повышению качества информации для выбора стратегии фирмы, рассматривает подходы к стратегическому прогнозированию и планированию.

Авторы книги "Портфель конкуренции и управления финансами", отв. ред. Ю.Б.Рубин, 1996, отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т.е. применяет две стратегические установки — на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения "конкуренция — монополия"

А.Б.Идрисов, С.В.Картышев, А.В.ПОСТНИКОВ (Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций, 1996) приводят упрощенную матрицу "товар — рынок" (рис. 7 прилож.3).

Представляет интерес соотношение риска и расходов по реализации стратегий по матрице Анзоффа (табл. 4).

Таблица 4

Соотношение риска и расходов по реализации стратегий по матрице Анзоффа

Номер стратегии	Вероятность успеха, %	Расходы
1	50	1х
2	20	4х
3	13	8х
4	5	12х

Далее в работе рассматриваются 5 движущих сил конкуренции в отрасли по М. Портеру, матрица конкуренции, конкурентные стратегии, стратегии маркетинга, критерии оценки привлекательности рынка и др. вопросы маркетинга и

стратегического планирования.

Одним из важнейших вопросов формирования рыночной стратегии фирмы является анализ конъюнктуры.

Конъюнктура — это сложившаяся экономическая ситуация, включающая в себя соотношение между спросом и предложением, движением цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

Конъюнктуру надо изучать и прогнозировать. Иначе не продашь и не купишь по наиболее выгодным ценам, не справишься с маневрированием ресурсами и изменением выпуска товара. Продуктом этих усилий маркетинга является прогноз ситуаций на рынке, различный по срокам и степени достоверности. Оперативно реагируя на текущую конъюнктуру и используя результаты кратко — срочных прогнозов, маркетинг стремится предугадать долгосрочные, перспективные тенденции, общую направленность рыночного мира.

При этом маркетинг, с одной стороны, тщательно следит за конкурентами на рынке, выявляет их преимущества и слабости, а с другой — прогнозирует конкурентоспособность своего производства и товара.

Рынок, увиденный глазами маркетолога, предстает как пестрая мозаика, составными частями которой являются рыночные сегменты потребителей, товаров и изготовителей. Занять нишу на рынке — это значит выбрать ограниченную по масштабам область деятельности с определенным кругом потребителей.

При анализе конкурентов рекомендуется ответить на следующие 16 вопросов:

1. Какую долю рынка занимают конкуренты (по видам товаров и рынкам)?
2. Каков объем товарооборота конкурентов?
3. Имеет ли товар конкурентов собственное (марочное) название?
4. Какова организация сбыта товара у конкурентов?
5. По каким критериям организован сбыт у конкурентов (по видам товаров, регионам, видам потребителей)?
6. Какова численность сотрудников конкурентов в сфере сбыта?
7. Какова политика цен конкурентов?
8. На что делается упор — на цену или качество? Какие значения показателей качества имеет товар конкурентов?

9. Какие виды и средства рекламы используют конкуренты?

10. Как поставлено обслуживание клиентов?

11. Каковы условия и сроки поставки у конкурентов?

12. Какова форма и внешний вид продукции конкурентов?

13. Какова практика товародвижения у конкурентов (виды транспорта, объемы заказов, размещение складов, их виды и стоимость хранения и транспортирования)?

14. В какие страны экспортируется товар конкурентов?

15. Какова доля экспорта по отдельным странам?

16. Какая доля рынка приходится на товар конкурентов за рубежом?

В итоге фирма получает возможность понять: почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, и выработать собственную стратегию.

Рассмотренные подходы, принципы, методы формирования рыночной стратегии фирмы относятся к разным странам с разными научно — техническим потенциалом, уровнем конкурентоспособности, целями, традициями и т.д. Поэтому считаем целесообразным конкретные стратегии определять исходя из имеющихся возможностей, целей фирмы и конкретной ситуации.

Для дальнейшего совершенствования методов формирования рыночной стратегии фирм, отраслей, страны в целом, на наш взгляд, следует:

1) шире применять к проблеме системный, функциональный, воспроизводственный и другие подходы менеджмента;

2) от множества матриц, перечислений факторов, видов стратегий и т.д. следует переходить к конкретным зависимостям.

На рис. 8 (прилож.4) показан только один пример зависимости между полезным эффектом (качеством) товара и совокупными затратами (или ценой). Сколько товаров, рынков, столько и зависимостей.

На рис. 9 (прилож.4) показано, как растет прогнозная прибыль при увеличении неопределенности стратегии фирмы. К сожалению, фактическая прибыль может быть во много раз меньше прогнозной или отрицательной.

К основным показателям рыночной стратегии фирмы на будущее относятся нормативы конкурентоспособности товаров и фирмы, т.е. задания научно—исследовательской организации на проведение исследований по определению путей

достижения конкурентоспособности.

Служба маркетинга не проводит экспериментальные работы, не разрабатывает опытные образцы технических решений, а только прогнозирует на основе изучения рынка, применения воспроизводственного, функционального и других научных подходов уровень показателей качества и ресурсоемкости Товаров, объемов их производства по рынкам, организационно—технического и социального развития фирмы. Период, на который прогнозируются показатели, определяется длительностью воспроизводственных циклов выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей.

Ошибка в прогнозе приводит к непоправимым результатам, к бесполезной трате в будущем ресурсов, к банкротству. Производитель (инвестор) заинтересован в прогнозе попасть в "десяточку". Это обстоятельство заставляет производителей прикладывать максимум усилий для повышения качества прогнозов. Важно отметить, что для прогнозирования показателей как своих, так и конкурентов должны применяться одни и те же методы и модели.

2.2. Состав и содержание стратегии фирмы

Функциональная подсистема системы стратегического менеджмента состоит из следующих компонентов: стратегический маркетинг, разработка стратегических планов, оперативное управление реализацией стратегических планов фирмы .

Одним из основных факторов качества планов является степень соблюдения при планировании научных подходов к менеджменту. Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то как бы мы хорошо ни работали на последующих этапах, результат будет неудовлетворительным.

В подтверждение значимости повышения качества стратегического планирования приведем два высказывания известных ученых: "Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня" /Питер Дракер/, "Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела" /Ф.Бэкон/.

К принципам планирования относятся следующие:

- 1) ранжирование объектов планирования по их важности;
- 2) вариантность планов;
- 3) сбалансированность планов;
- 4) согласованность планов с параметрами внешней среды системы менеджмента;
- 5) адаптивность планирования;
- 6) преемственность стратегических и тактических (текущих) планов;
- 7) социальная ориентация планов (соответствие плановых показателей объектов требованиям по экологичности, эргономичности и безопасности);
- 8) экономическая обоснованность плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;
- 9) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления;
- 10) автоматизация системы планирования;
- 11) обеспечение достижимости плановых показателей.

Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить, с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта в сфере его потребления, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить, в какие сроки. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и фирмы в целом, учитывающие использование имеющихся и стратегических конкурентных преимуществ фирмы, стратегические пара — метры товарных рынков, базирующиеся на дереве показателей эффективности будущих товаров, дереве показателей конкурентоспособности фирмы.

Предлагается разрабатывать систему стратегических планов фирмы, состоящую из планов двух уровней:

1. Стратегия фирмы на период с _____ по _____ гг.
2. Стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период (разделы "Стратегии фирмы").

Горизонт стратегического планирования определяется сложностью и обновляемостью выпускаемой продукции, возрастом фирмы, ее особенностями. Например, в электронной промышленности стратегия фирмы может разрабатываться на 2—3 года, машиностроении — на 3—5 лет, добывающих отраслях — на 5 и более лет.

Состав "Стратегии фирмы" как комплексного планового документа предлагается следующий:

1. Оглавление.
2. Предисловие (исполнительное резюме).
3. Описание фирмы.
4. Стратегия маркетинга.
5. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
6. Стратегия обновления выпускаемой продукции.
7. Стратегия развития производства.
8. Стратегия обеспечения производства.
9. Стратегический финансовый план фирмы.
10. Стратегия международной деятельности фирмы.
11. Стратегия развития системы менеджмента.
12. Организация реализации стратегии фирмы.
13. Приложения.

Предисловие представляет собой ключ к "Стратегии фирмы". В нем должны быть освещены следующие вопросы:

- значимость выпускаемой фирмой продукции в международном масштабе, в масштабе данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя;

- имидж фирмы, полученные ею дипломы, призы и т.п. на международных конкурсах, выставках и т.п., количество патентов и изобретений, полученных фирмой;

- основные технико — экономические показатели фирмы за прошлые 5 лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров фирмы;

- показатели конкурентоспособности товаров и фирмы по конкретным рынкам

и периодам, номера и даты получения сертификатов;

- основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в динамике за прошлые годы и на перспективу;

- основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента фирмы;

- факты, подтверждающие надежность деятельности фирмы, юридические и экономические гарантии.

Предисловие должно быть привлекательным, кратким, деловым, ярким, конкретным. Составляется оно в последнюю очередь, после разработки всех разделов "Стратегии фирмы".

В разделе "Описание фирмы" должны быть раскрыты следующие вопросы:

- цели фирмы;

- организационно — правовая форма фирмы;

- особенности устава фирмы;

- связи с внешней средой, авторитетными партнерами, компаниями;

- организационная структура фирмы;

- характеристика выпускаемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках;

- технико-экономические показатели деятельности фирмы за прошлый период и на будущее и другие сведения, не представляющие коммерческую тайну.

В разделе "Стратегия маркетинга" должны быть разработаны и освещены следующие вопросы:

- концепция стратегического маркетинга, применяемого фирмой;

- функции и задачи отдела маркетинга;

- технология и результаты стратегической сегментации рынка;

- стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары фирмы;

- стратегии охвата рынков;

- стратегии разработки новых товаров;

- выбор ресурсной стратегии;

- выбор методов и способов распространения товаров;

- стратегии стимулирования сбыта товаров;

- выбор стратегии рекламы товара;
- выбор стратегии развития фирмы на перспективу;
- нормативы конкурентоспособности товаров.

В разделе "Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы должно быть описание следующих вопросов:

- анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы;
- анализ состояния техники, технологии, организации, кадров, системы менеджмента фирмы;
- анализ раздела "Стратегия маркетинга";
- выявление конкурентных преимуществ фирмы;
- выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы;
- адаптация стратегических факторов преимущества к стратегии фирмы.

В разделе "Стратегия обновления выпускаемой продукции" должно быть описание следующих вопросов:

- результаты экспертизы раздела "Стратегия маркетинга";
- построение дерева эффективности товаров фирмы;
- стратегия повышения качества товаров;
- стратегия ресурсосбережения на фирме;
- прогноз показателей конкурентоспособности товаров фирмы и основных конкурентов;
- описание научных подходов, систем, принципов, методов, технологий, которые были применены при разработке стратегии обновления выпускаемой продукции;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, их согласование.

В разделе "Стратегия развития производства" 'должно быть описание следующих вопросов:

- анализ организационно—технического уровня производства;
- анализ социального развития коллектива;
- анализ деятельности фирмы в области охраны окружающей природной среды;

- анализ стратегий развития производства;
 - анализ организационной структуры фирмы;
 - анализ параметров "входа" системы и ее "выхода";
 - прогнозирование перечисленных аспектов стратегии развития производства;
 - технике — экономическое обоснование прогнозов;
- согласование "Стратегии развития производства".

В разделе "Стратегия обеспечения производства" должны быть освещены следующие вопросы:

- анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения производства (анализ качества "Обеспечивающей подсистемы" системы менеджмента фирмы) и выявление узких мест в качестве компонентов "Обеспечивающей подсистемы", организации обеспечения производства всем необходимым;
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации, документов;
- выявление новых требований производства к "входу" системы;
- разработка новой стратегии обеспечения производства нормативно — методическими документами, всеми видами ресурсов, информацией;
- технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации новой "Стратегии обеспечения производства".

В разделе "Стратегический финансовый план фирмы" должно быть описание следующих вопросов:

- экономические показатели (цена, рентабельность, эффективность) конкретных товаров на конкретных рынках;
- экономические показатели функционирования фирмы (объем продаж, прибыль, показатели использования различных видов ресурсов, общие экономические показатели, устойчивость фирмы и др.);
- прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, фирме в целом;
- обоснование и согласование "Стратегического финансового плана фирмы".

В разделе "Стратегия международной деятельности фирмы" должно быть

описание следующих вопросов:

- стратегические цели экспортера;
- стратегические цели импортера;
- прогнозирование и выбор стратегии международной деятельности фирмы;
- обоснование и согласование "Стратегии международной деятельности фирмы".

В разделе "Стратегия развития системы менеджмента" должно быть описание следующих вопросов:

- анализ качества и эффективности функционирования системы менеджмента фирмы за прошлые годы (желательно не менее чем за 5 лет);
- выявление узких мест в структуре, содержании и взаимосвязях компонентов системы менеджмента фирмы;
- обоснование и согласование "Стратегии развития системы менеджмента".

В разделе "Организация реализации стратегии фирмы" должно быть описание следующих вопросов:

- анализ действующей организации реализации стратегии фирмы за прошлые 5 лет;
- выявление узких мест в организации процессов (прежде всего, в части выполнения принципов параллельности, непрерывности, прямоочности, пропорциональности, ритмичности частичных процессов), контроле и учете выполнения стратегических планов, системы мотивации, регулирования;
- обоснование и согласование раздела "Организация реализации стратегии фирмы",

В "Приложения" к "Стратегии фирмы" рекомендуется включать следующие материалы;

- характеристика конкурентов (более подробная, чем в разделе "Стратегия маркетинга");
- инструкции, методики стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- исходные данные для расчетов;
- пояснительные записки и др. материалы.

Предложенный состав "Стратегии фирмы" и содержание ее разделов является примерным. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию являются рекомендательными, независимо от того, кто их утвердил. Поэтому чем пользоваться, по какой методике обосновывать стратегическое управленческое решение — определяет менеджер. Следует напомнить, что сегодня мы пожинаем плоды вчерашнего труда, а будущее начинается сегодня. Низкое качество стратегических управленческих решений на последующих стадиях жизненного цикла объекта тиражируется многократно, принося инвестору убытки, в сотни—тысячи раз превышающие полученную ранее экономию.

Заключение

Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки стратегии состоит в том, чтобы нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственному пути.

Исходя из необходимости решения задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции; формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Понятие "конкуренция" следует рассматривать шире общепринятого, включив в него такие элементы, как закон конкуренции, антимонопольное законодательство, Закон "О защите прав потребителей". Предлагается следующее определение: конкуренция — состязательность, соперничество, напряженная борьба за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса "вымывания" некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона "О защите прав потребителей".

В условиях рыночных отношений закон конкуренции в чистом виде не

действует, наблюдается сочетание совершенной конкуренции и чистой монополии, образуя монополистическую конкуренцию.

Достижение конкурентоспособности объектов на конкретных рынках в условиях действия закона конкуренции должно стать главной целью фирмы. По стратегическим товарам следует на основе стратегической сегментации рынка и изучения механизма действия закона конкуренции разрабатывать нормативы конкурентоспособности товаров и прогнозировать ее уровень по конкретным рынкам.

В стратегическом менеджменте следует изучать стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы и принимать меры по их реализации. К конкретным компонентам, определяющим стратегические факторы, относятся факторы макросреды (характеризуют политические, экономические, технические и др. сферы страны), инфраструктуры региона и микросреды фирмы, реализация которых требует значительных инвестиций и времени.

Важным условием достижения конкурентоспособности объектов является структуризация целей фирмы путем прогнозирования и построения дерева показателей эффективности (конкурентоспособности) товаров и фирмы в целом, учитывающего стратегические факторы конкурентного преимущества.

Главным инструментом формирования стратегии фирмы является проведение стратегических маркетинговых исследований с целью стратегической сегментации рынка, выбора стратегии ценообразования, разработки новых товаров, охвата рынка, выбора ресурсной стратегии, стратегии рекламы, роста фирмы, разработки нормативов конкурентоспособности.

Формирование стратегии международной деятельности фирмы включает выбор стратегии входа на зарубежные рынки (непрямой экспорт, прямой экспорт, производство за рубежом), определение видов товара (услуг) и структуры рынка.

Использованная литература

Котлер Ф. «Основы маркетинга» /пер. с англ. М.: Прогресс, 2006 г.

«Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2009г.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: пер. с англ. – М.: Дело, 2009 г.-704 с.

Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2009 г.416 с.