

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Саратовский государственный
аграрный университет имени Н. И. Вавилова»**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Краткий курс лекций

для бакалавров III курса

Направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Саратов 2017

УДК 65.01
ББК 65.290
А54

Стратегический менеджмент: краткий курс лекций для бакалавров
III курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Сост.: Л.А.
Александрова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – 48 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам стратегического менеджмента, принципам формирования и реализации стратегии предприятий.

© Александрова Л.А.
© ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2017

Введение

Стратегия— программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Стратегии могут быть обоснованными только в случае применения к их разработке научных подходов, методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и другие подходы.

Однако в настоящее время к разработке стратегий применяются только отдельные подходы и методы, вследствие чего стратегии утверждаются к реализации недостаточно обоснованными, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

Стратегический менеджмент— теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» заключается в формировании у бакалавров основных навыков в области стратегического управления на основе углубленного анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Лекция 1

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ (2 ЧАСА)

1.1. Этапы становления стратегического менеджмента

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти. XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Основная посылка бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся. Перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта.

2. Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее.

3. Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х — начала 1970-х годов. Этот подход основывается на выявлении тенденций не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избежания угроз.

1.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (поведения) предприятия и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Сегодня область

применения стратегического менеджмента многообразна. Он дает огромные возможности организациям, работающим в различных направлениях самореализоваться в различных сферах жизнедеятельности современного общества.

1.3.Понятие стратегии

Стратегия это направление перехода компании из существующего состояния в желаемое будущее.

Стратегия предприятия определяется его стратегической позицией по шести главным направлениям развития:

- стратегическая конкурентная позиция рассчитана на оптимизацию прибыльности фирмы в ближайшей перспективе (1 год).
- производственная позиция выражает отношение к проблемам себестоимости продукции и трудоемкости производства.
- производственная и конкурентная позиции вместе характеризуют возможности и обязательства по гарантиям прибыльности от реализации изделий и услуг предприятия на уже освоенных рынках.
- инновационная позиция определяет тематику НИОКР и проектов внедрения по новой продукции, новым технологиям, нововведениям в маркетинге и менеджменте на всем инновационном поле предприятия во всем объеме его стратегических зон хозяйствования.
- предпринимательская позиция устанавливает на длительный срок условия достижения прибыльности, экономической и финансовой стабильности за счет балансирования стратегических зон хозяйствования, оптимального использования активов, эффективного планирования стратегических ресурсов, учета интересов клиентов, стратегических партнеров и групп влияния.
- административная позиция говорит о готовности, активности и открытости всего персонала и высшего руководства предприятия к стратегическим изменениям и эффективному обеспечению конкурентной, производственной, конкурентной + производственной, инновационной и предпринимательской составляющих стратегии развития бизнеса предприятия и повышения его конкурентоспособности.

1.4.Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению

Преимущества стратегического подхода к управлению организацией:

- стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения ;
- стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях не стабильности внешней среды и жесткой конкуренции;
- стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;
- стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты;
- стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации, а не пассивное реагирование на изменение ситуации;

- в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

Недостатки стратегического подхода к управлению следующие:

- стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего, что затрудняет разработку стратегических планов и их реализацию;

- стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях. Каждым менеджером стратегический менеджмент понимается и реализуется по-своему, но не каждый обладает стратегическим предвидением;

- требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

- в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения

Вопросы для самоконтроля

1. Этапы становления стратегического менеджмента
2. Понятие и сущность стратегического менеджмента
3. Понятие стратегии
4. Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.

Лекция 2

ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАСА)

2.1. Пять задач стратегического менеджмента

Работа менеджера по созданию и реализации стратегии состоит из решения 5 взаимосвязанных задач:

1. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия
2. Постановок стратегических целей и задач для их достижения
3. Формирование стратегии и ее документальное оформление
4. Эффективная реализация выбранной стратегии
5. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

2.2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

1. как они видят будущее своей компании;
2. в каком направлении она должна развиваться;
3. какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
4. какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Первый основополагающий шаг стратегического управления - формулирование миссии компании.

Миссия — определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

При формулировке миссии желательно указать

- основное направление деятельности фирмы;
- основную категорию клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

2.3. Постановок стратегических целей и задач для их достижения

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Определение общих стратегических целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке.
2. Инновации.
3. Маркетинг.
4. Производство.
5. Финансы.
6. Управление персоналом.
7. Менеджмент.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

- конкретность и измеримость.
- горизонт планирования.
- достижимость.
- непротиворечивость.

2.4. Формирование стратегии и ее документальное оформление

Стратегия – это направления развития организации на основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ее деятельности.

Выделяют следующие базовые стратегии предприятия: стратегия стабильности, стратегия ограниченного роста, стратегия роста, стратегия сокращения и комбинированная стратегия.

Действующая стратегия хорошо просматривается в плановых и годовых отчетных материалах предприятия. Она касается видов деятельности предприятия, характеристик его рынка (что и где оно покупает, в каких объемах, что и кому оно продает, по каким ценам и др.) Прежде чем разработать новую стратегию или усовершенствовать действующую, нужно определить вид действующей стратегии.

Стратегия стабильности -можно попытаться зафиксировать все как есть и назвать это стабилизацией. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения.

Стратегия ограниченного роста- этой альтернативы придерживается большинство организаций, для не характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Рост может быть внутренним и внешним.

Стратегия сокращения, реже всего избираемая руководителями, называемая также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов :

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).
 2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).
 3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).
- Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения организации.

2.5.Эффективная реализация выбранной стратегии

Главная задача связана с реализацией стратегии. Она состоит в понимании того, что необходимо делать чтобы разработанная стратегия работала и были бы соблюдены планируемые сроки ее исполнения

Для эффективной работы стратегии необходимо:

1. Создать организационную структуру предприятия для успешного выполнения стратегии
2. Управление бюджетом с целью выгодного размещения средств
3. Определение политики, обеспечивающей реализацию стратегии
4. Мотивация служащих для более успешной работы
5. Увязывание вознаграждений с достигнутыми результатами
6. Создание внутренних условий персоналу для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей
7. Использование самого передового опыта для достижения поставленных целей.

2.6.Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем

реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Вопросы для самоконтроля

1. Пять задач стратегического менеджмента
2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия
3. Постановок стратегических целей и задач для их достижения
4. Формирование стратегии и ее документальное оформление
5. Эффективная реализация выбранной стратегии
6. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

3. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
4. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

6. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
7. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
8. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
9. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
10. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.

Лекция 3

ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ (4 ЧАСА)

3.1. Подходы к стратегическому менеджменту

Выделяют следующие основные подходы к стратегическому менеджменту:

1. Системный
2. Маркетинговый
3. Функциональный
4. Производственный
5. Нормативный
6. Комплексный
7. Интеграционный
8. Динамический
9. Процессный
10. Оптимизационный
11. Директивный
12. Поведенческий
13. Ситуационный

3.2. Системный подход

Системный подход - это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь.

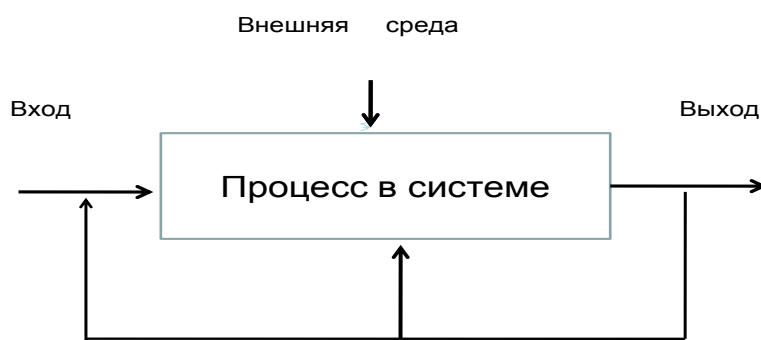


Рисунок 1. -Основные элементы принципа «черный ящик» системного подхода

Важнейшие принципы системного подхода следующие:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

3.3.Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию стратегического менеджмента при решении любой задачи на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих потребностей в данном виде товара или услуги, сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ.

3.4.Функциональный подход

Сущность функционального подхода к стратегическому менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребностей.

Цепочка развития объекта: потребности - функции - показатели будущего объекта - изменение структуры системы.

3.5. Воспроизводственный подход

Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с конкурентами затратами на единицу полезного эффекта.

3.6.Нормативный подход

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента, нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистемой;
- функциональной подсистемой;
- обеспечивающие подсистемы.

3.7.Поведенческий подход

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Основополагающие принципы управления, сформулированные поведенческой школой:

- лояльность к работающим;

- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается (исполнителей, покупателей, поставщиков и т.п.);
- соблюдение менеджером этических норм в бизнесе;
- честность и доверие к персоналу, высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование.

3.8.Процессный подход

Процессный подход рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные.

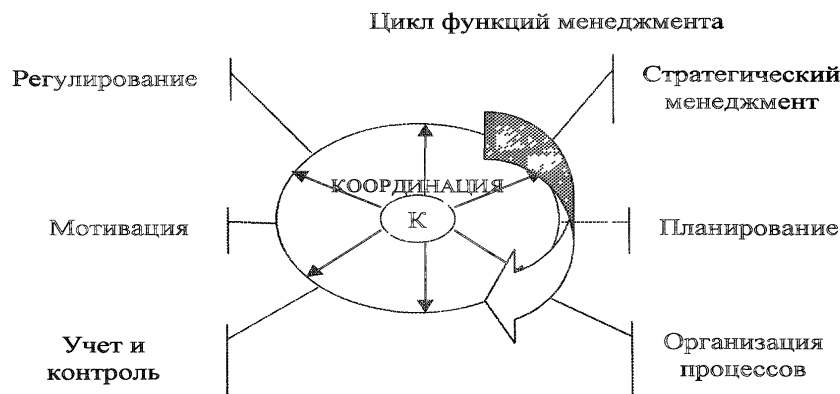


Рисунок 1-Схема процессного подхода

3.9.Оптимизационный подход

Сущность оптимизационного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, методов оптимизации; математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и др.

3.10.Комплексный подход

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

3.11.Ситуационный подход

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого

лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

3.12.Директивный подход

Сущность директивного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

3.13.Интеграционный подход

Интеграционный подход к стратегическому менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: А) между отдельными подсистемами и компонентами системы стратегического менеджмента; Б) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР и т.п.)В) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, ее подразделения): Г) между субъектами управления по горизонтали.

3.14. Динамический подход

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например, за 10 лет) и прогноз его развития (например, на 5 лет).

Вопросы для самоконтроля

- 1.Подходы к стратегическому менеджменту
- 2.Системный подход
- 3.Маркетинговый подход
- 4.Функциональный подход
5. Воспроизводственный подход
- 6.Нормативный подход
- 7.Поведенческий подход
- 8.Процессный подход
- 9.Оптимизационный подход
- 10.Комплексный подход
- 11.Ситуационный подход
- 12.Директивный подход
- 13.Интеграционный подход
14. Динамический подход

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.

Лекция 4

УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ (КОРПОРАТИВНАЯ, ДЕЛОВАЯ, ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ И ОПЕРАЦИОННАЯ) (2 ЧАСА)

4.1. Уровни разработки стратегии

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблемы и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удастся продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

С этой целью и выстраивается стратегическая пирамида.

В диверсифицированной (многопрофильной) компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях (рис.2.):

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом). Ответственные лица- управляющие высшего ранга.

2. Деловая стратегия (стратегия бизнеса) (для каждого отдельного вида деятельности компании). Ответственные лица – руководители подразделений.

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Ответственные лица - руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

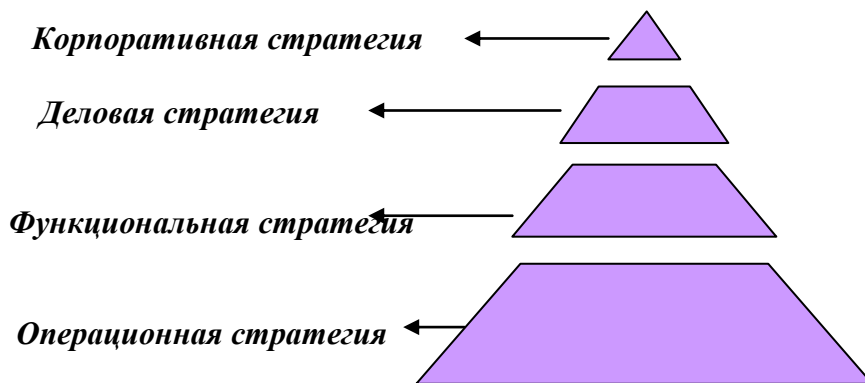
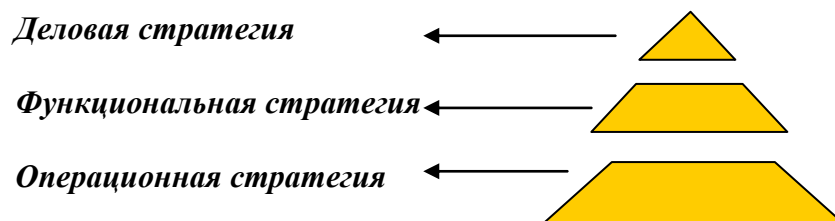


Рисунок 2- Выстраивание стратегической пирамиды для диверсифицированной компании.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных направлений). Ответственные лица - руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов).

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (рис.3). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.



**Рисунок 3- Выстраивание стратегической пирамиды
для узкопрофильной компании.**

4.2.Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия является общим планом управления для компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает четыре вида действий.

- Действия по достижению диверсификации.
- Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
- Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.
- Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпораций в наиболее перспективные области.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена.

4.3.Деловая стратегия

Деловая стратегия (стратегия бизнеса) - охватывает разработанные руководством действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного рода деятельности. Она разрабатывается по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

4.4.Функциональная стратегия

Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных функциональных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб.

При разработке функциональной стратегии необходимо:

- определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;

- заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;
- уточнить, как данная функциональная подсистема способствует развитию бизнеса;
- четко провести разграничения между функциональными областями;
- если это возможно, провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений;
- направить энергию исполнителей всех функциональных подразделений в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы «местнического» подхода;
- сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

4.5. Операционная стратегия

Операционная стратегия относится еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании.

4.6. Подходы к разработке стратегии

Выделяют 4 подхода к формированию стратегии: главного стратега, делегирование полномочий по разработке стратегии, соревновательный, подход основанный на сотрудничестве.

В том случае, когда используется подход главного стратега руководитель оказывает сильное влияние на оценку ситуации, выбор стратегических альтернатив и принимает окончательное решение по формированию и исполнению стратегии.

В случае использования подхода связанного с делегированием полномочий другим руководитель предприятия передает полномочия по формированию стратегии другим людям, возможно, отделу стратегического планирования или целевой группе, состоящей из подчиненных, которым доверяет руководитель. Руководитель лично отходит в сторону от этой работы, получает информацию о том, как продвигается формирование стратегии из отчетов, бесед, дает инструкции в случае необходимости. После формального представления стратегического плана, обсуждения, руководитель одобряет данную стратегию. При этом подходе руководитель редко вкладывает что-то свое в стратегию.

Подход, основанный на сотрудничестве, занимает среднее положение между первым и вторым. В данном случае руководитель привлекает своих основных подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками, поэтому каждый из них старался бы в дальнейшем ее успешно реализовать.

Соревновательный подход применяется в крупных диверсифицированных компаниях, в которых директор-распорядитель не может лично участвовать в разработке стратегии каждого бизнеса. Здесь основой разработки стратегии является

инициатива отдельных линейных руководителей, а директор-распорядитель лишь сводит их рациональные предложения корпоративным руководителям формирующим главное стратегическое направление развития компании как корпоративную стратегию.

Вопросы для самоконтроля

1. Уровни разработки стратегии
2. Корпоративная стратегия
3. Деловая стратегия
4. Функциональная стратегия
5. Операционная стратегия
6. Подходы к разработке стратегии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.

Лекция 5

ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (2 ЧАСА)

5.1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Чтобы выбрать желаемую конкурентную позицию в бизнесе, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Наиболее известной и широко используемой моделью оценки привлекательности отрасли является модель пяти сил конкуренции Портера. В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли: интенсивность соперничества среди конкурентов, находящихся внутри отрасли, угроза со стороны потенциально-возможных конкурентов, которые находятся вне отрасли, но собираются туда войти, угроза со стороны товаров заменителей, влияние покупателей и влияние поставщиков.

Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Модель отражена на рисунке 4.

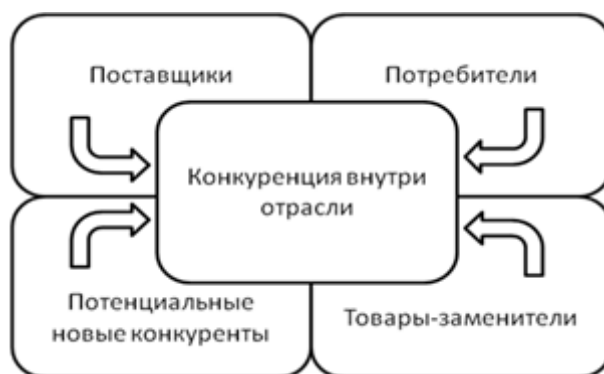


Рисунок 4- Модель «Пять сил Портера»

Чтобы справиться с силами конкуренции стратеги-руководители разрабатывают подходы, которые позволяют:

1. изолировать, насколько это возможно, фирму от пяти сил конкуренции,
2. изменить правила конкуренции в пользу своей компании,
3. занять сильную позицию, с которой можно будет "управлять" ходом конкуренции.

Руководители-стратеги не могут справиться с этой задачей без предварительного глубокого анализа общей картины конкуренции в отрасли сквозь призму пяти сил конкуренции.

5.2. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов

Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов,
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. Экономия на масштабе.
2. Дифференциация продукта.
3. Потребность в капитале.
4. Доступ к каналам распределения.
5. Политика правительства.
6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль.

С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.

5.3. Соперничество существующих в отрасли компаний

Соперничество существующих в отрасли компаний возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

1. Рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их по размерам и потенциалу.
2. Замедление спроса на продукцию.
3. Снижение цен и иные увеличения объемов продаж.
4. Лояльность потребителей к торговой марке.
5. Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.
6. Успешность применения стратегических действий.
7. Большие различия между компаниями-участниками
8. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний
9. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.

5.4. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей

Сила конкуренции товаров-заменителей проявляется в нескольких направлениях.

Во-первых, наличие легкодоступных товаров-заменителей устанавливает потолок цен, по которым производители продукции данной отрасли могут продать свои товары, не позволяя при этом потребителям переключиться на товары-заменители.

Во-вторых, наличие товаров-заменителей неизбежно наталкивает потребителей на сравнение качественных параметров и цены предлагаемых товаров с товарами-заменителями.

В-третьих, интенсивность конкуренции зависит от того, насколько тяжело или дорого потребителям продукции отрасли переключиться на продукты-заменители.

5.5. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- 1) от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- 2) от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных.

5.6. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);
- уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Вопросы для самоконтроля

1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
2. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов
3. Соперничество существующих в отрасли компаний
4. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей
5. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли
6. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.

Лекция 6

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

6.1. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М.Портера

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется вести по следующим этапам:

- анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
- структурный анализ отраслей;
- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- определение стратегии фирмы;
- определение цепочки ценности фирмы;
- анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;
- анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
- разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм;
- аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

6.2. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым сравнением с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть «внешним», если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя вследствие либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента фирмы или товара, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой "производительности", которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

6.3. Метод LOTS

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обслуживание включает 9 этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организации менеджмента;
- отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

6.4. Метод анализа GAP

Этот метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Шаги анализа:

- предварительное формулирование целей деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет;
- прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- установление разрыва между целями и прогнозами;
- определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки;
- пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Подобный анализ может проводиться как группой предприятий (объединением), так и отдельными предприятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М.Портера
2. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена
3. Метод LOTS
4. Метод анализа GAP

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд.-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.

Лекция 7 СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ (4 ЧАСА)

7.1. Виды стратегий конкуренции

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие базовой конкурентной стратегии.

Различают 5 основных конкурентных стратегий: стратегия лидерства по издержкам (стратегия минимальных издержек); стратегия дифференциации; стратегия оптимальных издержек; стратегия фокусирования на издержках и стратегия фокусирования на дифференциации.

7.2. Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства продукта, что позволяет привлечь большое количество покупателей за счет цены.

Побудительным мотивом иметь самые низкие в отрасли издержки производства является наличие на рынке большого числа чувствительных к цене покупателей. Идея состоит в завоевании устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использовании его в качестве основы для демпинга цен и увеличения доли рынка, либо получения более высокой нормы прибыли при продаже товаров по сложившимся рыночным ценам. Преимущество в области издержек производства может вылиться в более высокую рентабельность производства только тогда, когда оно не расточается на подрезание цены конкурентов с целью соответствующего увеличения объема продаж. Завоевание ведущей позиции в области издержек производства означает превращение задачи снижения затрат в лейтмотив генеральной стратегии фирмы - хотя это вовсе не умаляет значения других факторов успеха.

Как только ценовая конкуренция становится главным фактором борьбы на рынке, фирмы, характеризующиеся относительно низкими издержками производства, имеют существенное преимущество в привлечении покупателей, чье решение о покупке основывается главным образом на величине цен.

Стратегия конкуренции, направленная на завоевание руководящей роли в области издержек производства, особенно эффективна в следующих случаях:

1. Ценовая конкуренция среди продавцов - главная сила конкуренции.
2. Производимый в отрасли продукт - в основном стандартный, его легко приобрести у широкого круга продавцов (условия, стимулирующее покупателей производить покупки по более низким ценам).
3. Очень мало возможностей дифференциации продукции или, другими словами, покупателей мало волнует различие торговых марок.
4. Подавляющее число покупателей использует продукт одним и тем же образом, в результате формируется стандартный набор требований покупателя к данному виду продукции.
5. Покупателям практически ничего не стоит переключиться от одного продавца к другому; это повышает гибкость поведения покупателей, способствует покупке ими продукции по наиболее низким ценам.

6. Покупатели, в основном, крупные и обладают значительно покупательной способностью.

Предприятию сделавшему ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей, и быть готовым в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей, или внести должные коррективы в номенклатуру производимой продукции; в противном случае оно рискует потерпеть неудачу.

7.3. Стратегия дифференциации продукции

Стратегии дифференциации она означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом успеха при проведении стратегии дифференциации является уникальность, которая цениться покупателями.

Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одному или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предполагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Успешно проведенная дифференциация позволяет фирме:

- устанавливать премиальную наценку на свою продукцию;
- продавать больший объем продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей);
- сделать торговую марку фирмы более популярной среди покупателей (поскольку некоторое число покупателей сильно привязывается к дифференцирующим признакам).

Как правило, стратегии дифференциации лучше всего применимы в случаях, когда:

1. существует множество возможных способов дифференциации продукции или услуг, и значительная часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену,

2. потребности покупателей в данном продукте различаются, причем, сам продукт можно использовать по-разному,

3. незначительное число конкурирующих фирм опирается на подобный подход к дифференциации

Риски стратегии дифференциации

• Во-первых, если основа дифференциации, т. е. то, чем фирма хочет отличаться от других, может быть легко скопирована, другие фирмы будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли скорее всего превратится в ценовую.

• Во-вторых, фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.

• В-третьих, если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования

продукта (с целью всегда идти на шаг впереди своих конкурентов), то фирма рискует просто оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут использовать результаты ее деятельности в своих интересах.

- В-четвертых, если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

7.4.Стратегия оптимальных издержек

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги. Цель состоит в том, чтобы предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене (исходя из той цены, которую запрашивают конкуренты за товар со сходными характеристиками).

Производитель с оптимальными издержками стремится одновременно достичь преимущества как по издержкам, так и за счет дифференциации товара, и сочетает борьбу за увеличение доли рынка с борьбой за захват определенного сегмента рынка. Самый удачный конкурентный подход здесь гибридный: достижение оптимально низких издержек в сочетании с ограниченной дифференциацией. Целевую аудиторию составляют чувствительные к цене покупатели, которых обычно много на рынке. Конкурентное преимущество заключается в высоком качестве товара при издержках ниже, чем у конкурентов.

Стратегия оптимальных издержек обеспечивает успех при наличии определенных рыночных условий. На рынках, где покупатели привыкли к высокой дифференциации продукции, но при этом чувствительны к цене, стратегия оптимальных издержек эффективнее, чем стратегия лидерства по издержкам или стратегия дифференциации в чистом виде. Обычно покупатели предпочитают товары среднего класса дешевым стандартным аналогам, которые предлагают лидеры по издержкам, и дорогим аналогам с высокой дифференциацией. Но если компания не располагает ресурсами и возможностями для производства продукции качества выше среднего при издержках ниже, чем у конкурентов, то стратегия оптимальных издержек ей не подходит.

7.5.Стратегии фокусирования

Стратегии фокусирования делятся на два вида: стратегия фокусирования на издержках и стратегия фокусирования на дифференциации.

Сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках. Эта стратегия ориентирована на занятие определенной рыночной ниши и обслуживание ограниченного сегмента покупателей за счет опережения своих конкурентов благодаря более низким издержкам производства.

Стратегия, сфокусированная на дифференциации продукции. Эта стратегия ставит целью обеспечение представителей выбранного сегмента рынка товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;
 - существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере;
 - ресурсы предприятия относительно невелики и не позволяют ему обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.
- При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:
- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
 - падение цен на стандартизированную продукцию; и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
 - усиление дифференциационных тенденций среди предприятий, действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

Вопросы для самоконтроля

1. Виды стратегий конкуренции
2. Стратегия лидерства по издержкам
3. Стратегия дифференциации продукции
4. Стратегия оптимальных издержек
5. Стратегии фокусирования

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 8

КОНЦЕПЦИИ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

8.1. Функции стратегического маркетинга

Основными функциями стратегического маркетинга являются:

1. Аналитическая функция (стратегический анализ рынка покупателей).
2. Производственная функция.
3. Сбытовая функция (разработка сбытовой стратегии)
4. Функция управления, коммуникаций и контроля.

8.2. Стратегическое маркетинговое планирование

Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий:

- стратегического плана маркетинга;
- реализации маркетингового плана;
- маркетингового контроля.

Стратегический план маркетинга - это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы.

Маркетинговые планы нужны фирме для того, чтобы своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность.

Первоначально проводят маркетинговый аудит на основе которых проводится:

В итоге на основе всего комплекса данных и результатов всех форм анализа, будет выработана комплексная маркетинговая стратегия предприятия, включающая в себя:

- стратегию оптимизации ассортимента выпускаемой продукции,
- стратегию позиционирования выпускаемых товаров на рынке,
- стратегию ценообразования по каждому из выпускаемых продуктов,
- стратегию в отношении оптимизации качества,
- стратегию по развитию системы дистрибуции,
- стратегию по продвижению продуктов на рынке средствами рекламы, PR и т.д.

Маркетинговый контроль. Можно выделить три типа контроля: контроль годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль. Цель контроля годовых планов - убедиться, вышла ли фирма на запланированные на год показатели продаж, прибылей и др. Контроль включает: 1) анализ возможностей сбыта - оценка фактического объема продаж в сравнении с планом; 2) анализ доли рынка фирмы; 3) анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом; 4) наблюдение за отношением клиентов на основе приема и рассмотрения жалоб и предложений, опроса клиентов. Контроль прибыльности проводится по различным товарам, территориям,

сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. На его основе решают, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство конкретных товаров.

Стратегический контроль проводится периодически в форме критической ревизии маркетинговой деятельности. Ревизия маркетинга представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций по совершенствованию комплекса маркетинга.

8.3.Сегментация рынка

Сегментация-разбивка рынка на участки (сегменты) по различным признакам-характеристики потребителей, товаров, мотивов приобретения, каналов распределения и форм продажи, цены, географии рынка, конкурентов.

Этапы сегментации

- 1.выделить критерии
- 2.разделить рынок на части
- 3.описать профильность и привлекательность сегментов
- 4.выбрать целевой рынок
- 5.позиционирование
- 6.построение карты восприятия

Сегментация рынка позволяет увеличить объем продаж и прибыль предприятия, усилить его конкурентные позиции.

Для сегментации используют результаты специальных маркетинговых исследований, направленных на определение мотивов приобретения товаров, потребительских предпочтений, чувствительности покупателей к цене, рекламе.

Выделяют следующие основные направления:

- стратегическая сегментация (макросегментация)
- микросегментация
- конкурентная сегментация

8.4.Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования— обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода

В маркетинге используются следующие основные виды ценовых стратегий:

1. Стратегия высоких цен (снятия сливок). Используется по новым товарам, имеющим патентную защиту. Характерна для товаров- новинок, рассчитанных на категорию покупателей: супер-новаторов. Первоначальные цены устанавливаются значительно выше себестоимости. Затем производится постепенное снижение цены и идет подключение др. сегментов потребителей. Эта стратегия позволяет быстро окупать вложения на разработку и выведение на рынок новой продукции

2. Стратегии низких цен или стратегия прорыва на рынок. Предусматривает первоначальную продажу товаров, не имеющих патентную защиту по низким ценам, с целью стимулировать спрос, одержать победу над конкурентами и завоевать большую долю рынка. Эта стратегия эффективна по товарам массового спроса

3. Стратегия дифференцирования цен, состоит в том, что фирма устанавливает разные наценки на товары в зависимости от сегмента покупателей, расположения предприятия, вариантов товаров и их модификации

4. Стратегия средних (нейтральное ценообразование) цен, когда фирма устанавливает цену на уровне конкурентов.

В этом случае роль цены как инструмента маркетинговой политики предприятия сводится к минимуму, т. е. исследования рынка показали, что предприятие может достигнуть своих целей с помощью иных инструментов. В этом случае рыночный сектор, завоеванный предприятием, не увеличивается и не сокращается. Предприятие меньше рискует, так как выбирает цену, уже принятую рынком.

5. Стратегия престижных цен, используется фирмами, имеющими всемирноизвестные бренды и, соответственно, высокий престиж и ориентированные на высший класс общества

6. Стратегия не округленных цен, предусматривает установление цен ниже круглых цифр. Это создает у покупателей впечатление тщательной работы фирмы по расчету цены и желание сделать ее минимальной, при этом рекомендуются нечетные числа

7. Стратегия стабильных, неизменных цен. Предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течении длительного времени

8. Стратегия увязывания цены с качеством товара. Цены на один и тот же товар дифференцируются во времени в соответствии с изменением качества продукции

Перечисленные стратегии чаще всего используются необособленно, а в различных комбинациях

Вопросы для самоконтроля

1. Функции стратегического маркетинга
2. Стратегическое маркетинговое планирование
3. Сегментация рынка
4. Стратегии ценообразования

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

3. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
4. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

8. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
9. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
10. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
11. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html

12. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
13. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с

Лекция 9

НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ И ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

9.1.Наступательные стратегии

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его. Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- наступление на сильные стороны конкурента;
- наступление на слабые стороны конкурента;
- многоплановое наступление;
- захват незанятых пространств;
- партизанские нападения;
- упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

- возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

- развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;
- работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;
- концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента и, вероятно, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. К примеру, это могут быть такие одновременно предпринятые действия, как: снижение цены; увеличение рекламных затрат; улучшение условий для дистрибьюторов; запуск новых товаров и т. д. Подобную стратегию могут себе позволить лишь достаточно мощные отраслевые предприятия.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте, и принуждение конкурента к навестыванию упущенного.

Захват незанятых пространств -Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику, т. е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или

дорогостоящих попыток превзойти конкурента в области дифференциации. Вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию. Примером данной стратегии являются: агрессивное движение на географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно; попытки создать новые сегменты, предлагая товары с различными характеристиками и эксплуатационными возможностями, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей; переориентация на технологии следующего поколения и вытеснение существующих товаров и/или производственных процессов. Используя захват незанятых пространств, фирма может получить значительное преимущество в новой области и заставить конкурентов играть в догонялки. Наиболее успешные «захваты» изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

Партизанская война

Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли. Партизанская война использует принцип «удар-отход», выбирая объект атаки там и тогда, когда побежденный может временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Стратегии упреждающих ударов состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании.

9.2. Оборонительные стратегии

Если предприятие подверглось нападению, оно вынуждено прибегнуть к оборонительным стратегиям. Цель оборонительных стратегий состоит в снижении риска быть атакованным и переориентировать конкурентов для атаки на других.

Первый путь проведения оборонительных стратегий - неуклонное укрепление конкурентной позиции:

- расширение продуктовой линии с целью ликвидации вакантных ниш для атакующих;
- запуск продуктов с параметрами, близкими к таковым у товаров конкурентов;
- поддержание низких цен на товары, которые максимально соответствуют товарам конкурентов;
- заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров;
- представление дилерам значительных скидок с целью снижения их заинтересованности, в сотрудничестве с конкурентами;
- бесплатное или недорогое обучение персонала предприятий-потребителей по эксплуатации и продвижению товара предприятия;
- мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством: предоставления дополнительных скидок тем потребителям, которые могут использовать товары конкурентов;
- использование бесплатных образцов и купонов;
- распространение слухов о грядущем снижении цен на продукцию или появлении новых моделей, что будет способствовать снижению вероятности переключения потребителей на товары конкурентов;
- сокращение сроков поставки запасных частей потребителям;
- увеличение сроков гарантии;
- активное патентование перспективных технологий;

- участие в разработке и освоении новых технологий;
- минимизация числа поставщиков, работающих также и с конкурентами.

Второй путь - четкое информирование конкурентов о намерении предпринять серьезные ответные меры в случае нападения. Цель - убедить потенциальных агрессоров не осуществлять нападения. На потенциальных агрессоров можно воздействовать, например, следующим образом:

- заявлять на высшем уровне о намерении сохранить рыночную долю предприятия;
- заявлять об имеющихся планах модернизации производственных мощностей с целью достойно отреагировать на прогнозируемый рост спроса;
- распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- делать публичные заявления о намерении держать конкурентоспособные цены;
- резко и сильно реагировать на действия слабых конкурентов с целью создания имиджа предприятия, которое сможет за себя постоять.

Вопросы для самоконтроля

1. Наступательные стратегии
2. Оборонительные стратегии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 10

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ (2 ЧАСА)

10.1. Стратегия поведения предприятия при деятельности в зарождающейся (молодой отрасли)

Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат.

На стадии зарождения не завершилось формирование "правил игры", то есть закономерностей, по которым будет функционировать отрасль. Перед предприятиями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две наиболее важные проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Анализ опыта предприятий, действующих в молодых отраслях, позволяет сделать следующие замечания:

Предприятие, которое выбрало оптимальную стратегию создания конкурентных преимуществ, приобретает статус первопроходца, дающий ему преимущества перед последователями.

Предприятию следует пытаться захватить наиболее емкую среднестатистическую потребительскую нишу, так как ее обслуживание позволит снизить издержки за счет эффектов масштабов; при этом недопустимо совершать ошибки в сфере прогнозирования местоположения такой ниши, так как особенно велик риск инвестиций в средства производства.

Изначально предприятию следует уделять особое внимание формированию фирменной торговой марки (бренду).

10.2. Стратегическое поведение предприятия в растущих отраслях

На стадии роста конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. Можно сказать, что при значительных темпах прироста емкости рынка отрасль как система не является устойчивой, то есть находится в неравновесном состоянии. Незначительные внешние и внутренние возмущения могут вызывать значительные изменения параметров системы.

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если предприятие недооценит перспективный спрос, оно не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же оно его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. Особенно актуальна эта задача для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

Именно на этом этапе происходит процесс формирования связей «предприятие - поставщик» и «предприятие - потребитель»; при этом конкурентная сила поставщиков достаточно велика, так как именно они могут определить успех, одних и неудачу других отраслевых предприятий. Поэтому важно сформировать прочные долгосрочные отношения, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде.

Возможные действия здесь - заключение долгосрочных, быть может эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями на выгодных для них условиях.

Наибольшим препятствием к сохранению конкурентного преимущества на этой стадии являются успокоенность и отсутствие необходимых усилий в совершенствовании технологии, создании новых товаров.

Предприятие должно спешить воспользоваться благами эффектов масштабов и освоения, стремиться закрепить отношения с важнейшими поставщиками, активно развивать сбытовую сеть, заниматься поиском –новых сегментов потребителей, осваивать новые географические территории.

Ему всегда следует помнить о том, что может произойти вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

10.3.Стратегическое поведение предприятия в отраслях на стадии замедления роста

Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости отраслевого рынка и изменением характера конкуренции. Отраслевые предприятия переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции.

10.4.Стратегии, используемые предприятиями на стадии зрелости и заката

В отрасли на стадии зрелости резко усиливается конкуренция, что вызвано, в основном, значительным усложнением процесса привлечения новых потребителей. Конкуренция сосредотачивается на переманивании клиентов конкурентов за счет предоставления им более выгодных условий. На этой стадии происходит значительное снижение отраслевой прибыльности, что также способствует интенсификации конкурентной борьбы.

На этой стадии предприятия могут проводить корректировки ранее применявшихся стратегий следующими возможными способами:

Первый - сужение номенклатуры производимой продукции.

На этом этапе возрастет роль ценового фактора, поэтому предприятиям необходимо получить полный доступ к эффектам масштабов.

Второй - фокусирование внимания на технологических и организационных инновациях. Данный подход может позволить достичь снижения себестоимости за счет более совершенных производственных и организационных технологий. Например, японские предприятия, в частности «Тойота», разработали организационную технологию "точно в срок", которая позволила резко поднять эффективность производства.

Третий - фокусирование внимания на оптимизации издержек за счет лучших закупочных цен, перехода на менее дорогие комплектующие и т. д.

Четвертый - увеличение продаж уже существующим клиентам. На данном этапе увеличение продаж уже существующим клиентам предприятия может оказаться более предпочтительным по сравнению с захватом клиентов конкурентов.

Пятый - покупка предприятий-конкурентов по приемлемым ценам. В некоторых случаях можно достаточно недорого приобрести активы предприятий, находящихся в невыгодном положении.

Шестой - выход на международные рынки.

Наиболее широко распространенная ошибка при работе на этом этапе - нежелание признать факт заката отрасли и необоснованное ожидание улучшений.

10.5. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

Фрагментарными отраслями в стратегическом менеджменте называют такие, для которых характерно:

- отсутствие единственного лидера;
- большое число относительно небольших конкурентов.

Примером фрагментарных отраслей могут служить пекарни, гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники, производство одежды, обуви и т. д.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

- разработка и использование стандартных услуг;
- глобальная экономия;
- увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;
- узкая продуктовая линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;
- работа в рамках узкой географической территории.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегия поведения предприятия при деятельности в зарождающейся (молодой отрасли)
2. Стратегическое поведение предприятия в растущих отраслях
3. Стратегическое поведение предприятия в отраслях на стадии замедления роста
4. Стратегии используемые предприятиями на стадии зрелости и заката
5. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
5. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 11

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНИМАЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ (2 ЧАСА)

11.1. Стратегии для лидеров отрасли

Текущее отраслевое лидерство определяется, прежде всего, величиной рыночной доли.

Отраслевые лидеры, как правило, хорошо известны. Целью стратегий для лидирующих предприятий является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера. Доминантный отраслевой лидер - предприятие, чья рыночная доля превосходит рыночные доли прочих предприятий и вероятность ее значительного снижения минимальна.

Можно выделить три стратегии для лидеров. Первая – перманентная стратегия нападения, базирующаяся на принципе "лучшая защита – нападение", или "есть только два вида движения: вперед и назад". Данная стратегия подразумевает позитивное отношение на предприятии к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера новых товаров; и т. д.

Вторая - стратегия усиления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю.

К данной стратегии наиболее часто прибегают предприятия, достигшие отраслевого доминирования и не желающие подвергаться риску попасть под действие антимонопольного законодательства, а также предприятия, которые стремятся получать максимальные прибыли именно сегодня в связи с тем, что долгосрочные перспективы отрасли либо не определены, либо недостаточно привлекательны, и масштабные инвестиции достаточно рискованны.

Третья - стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа предприятия, не прощающего попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии предприятие делает намеки своим конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны. Такие предприятия оперативно реагируют на попытки конкурентов захватить, часть ее рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов снижения цены, еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

11.2. Стратегии для предприятий, следующих за лидером

Такие предприятия могут быть разделены на две группы - агрессоры и спокойные последователи. Первые не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других отраслевых предприятий рыночные доли. Вторые хотят сохранить имеющееся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями.

Функциональные стратегии предприятий, занимающих вторые места, в значительной степени определяется параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности. Первая - увеличение рыночной доли, вторая - уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, предприятия могут прибегнуть к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Первая - стратегия, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также статистически соответствующей целям предприятия.

Вторая – стратегия специализации, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

Третья – стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Четвертая – стратегия спокойного следования, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии предприятия обычно реагируют, а не иницируют.

Пятая - стратегия роста посредством приобретений. Предприятия, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов.

Шестая – стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж предприятия с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т.д.

11.3. Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

У предприятий, занимающих слабую позицию на рынке, имеется несколько стратегических альтернатив. Первая - оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у предприятия имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

Вторая - стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

Третья - стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Четвертая - стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование предприятия в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии предприятие сокращает свою рыночную долю и финансовые ресурсы.

Пятая – комбинированные усилия предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части вышеперечисленных мероприятий.

В некоторых случаях перед предприятием возникает вопрос: сможет ли оно выжить в сложившихся условиях и пережить кризис? В таких случаях ему предстоит прибегнуть к реализации стратегии глобальной экономии.

Наиболее распространенной причиной возникновения кризиса является неадекватная оценка перспектив предприятия, например, завышенные перспективные объемы реализации и недооценка влияния конкурентов.

Стратегия может реализовываться посредством:

- принятия серьезных внутренних мер по экономии с целью сокращения затрат и повышения эффективности;
- увеличения валового дохода;
- выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии откачки капитала или стратегии снятия урожая;
- комбинированных усилий.

Наиболее часто допускаемой ошибкой при реализации стратегии глобальной экономии является ее запоздалое применение.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегии для лидеров отрасли
2. Стратегии для предприятий, следующих за лидером
3. Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 12

СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ (2 ЧАСА)

12.1. Стратегии внешнего роста

В самом общем виде, абстрактно, организация имеет пять вариантов стратегического развития:

- 1) оставить все без изменений;
- 2) обеспечить внутренний рост;
- 3) выбрать стратегию внешнего роста;
- 4) произвести изъятие вложений;
- 5) выйти на международный рынок.

Внешний рост - этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. К стратегиям внешнего роста относится интеграция и диверсификация.

12.2. Горизонтальная интеграция

Выделяют горизонтальную и вертикальную интеграцию. Горизонтальная интеграция возникает при слиянии фирм, которые функционируют в одной области деятельности и на одном этапе производственного цикла. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода.

Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);
- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;
- конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

12.3. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция – это слияние фирм, которые функционируют в одной сфере деятельности, но на различных этапах производственного цикла. Стратегия

обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг.

Вертикальная интеграция обладает рядом преимуществ и недостатков, некоторые из них приведены ниже.

Преимущества:

- Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей.

- Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса.

- Она может предоставить компании больший простор для участия в стратегии дифференциации. Это происходит потому, что она контролирует большую часть цепочки создания ценности, что может дать больше возможностей для дифференциации.

- Этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти поставщиков и покупателей.

- Вертикальная интеграция может позволить компании повысить общую прибыль на вложения, если предложенный вариант предполагает отдачу большую, чем альтернативная цена капитала компании.

- Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии, что может быть основополагающим для успеха деятельности и конкурентного преимущества.

Недостатки:

- В вертикальной интеграции заложена тенденция к росту пропорции постоянных затрат. Это происходит в связи с тем, что компания должна покрывать постоянные затраты, связанные с обратной или прямой интеграцией. Последствием такой возросшей операционной зависимости является то, что риск предприятия будет выше.

- Вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды. Это возникает потому, что конкурентное преимущество компании связано с конкурентоспособностью поставщиков или покупателей, включаемых в процесс интеграции.

- Она также может создать значительные препятствия для выхода, так как повышает степень привязанности активов компании. Их будет гораздо труднее продать в случае спада.

- Существует необходимость поддерживать в равновесии начальные и конечные этапы основной деятельности компании. Это не будет серьезной проблемой, если существует готовый рынок для сырья и продукции.

- Интеграция использует ресурсы капитала. Они имеют альтернативную цену в том случае, если третьи стороны используют свои собственные ресурсы. Это значит, что стратегия интеграции должна принести отдачу, как минимум, равную альтернативной цене капитала. В противном случае вариант будет нежизнеспособным.

- Новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков. Это может быть значительным расходом и повысит степень риска, присущего стратегии.

Вертикальная интеграция бывает прямая и обратная (или вперед и назад)

12.4.Прямая интеграция

Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Прямая интеграция осуществляется, когда:

- существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);
- сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые ею располагают;
- у организации есть и капитал и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров;
- преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании; эта ситуация предполагает, что компания может выгодно распределять свои собственные товары и установить на них более конкурентные цены за счет прямой интеграции.

12.5.Обратная интеграция

Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Обратная интеграция производится в случаях, если:

- имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье;
- организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства;
- организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;
- особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

Вопросы для самоконтроля

- 1.Стратегии внешнего роста
- 2.Горизонтальная интеграция
- 3.Вертикальная интеграция
- 4.Прямая интеграция
- 5.Обратная интеграция

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 13

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ (2 ЧАСА)

13.1. Стратегии диверсификации

Диверсификация - в целом эти стратегии характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Необходимо также отметить, что диверсификация и приобретение не синонимы. Приобретение может не привести к диверсификации, а диверсификация, как указывалось в предыдущей главе, может быть достигнута и через внутреннее развитие.

Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами. Неполный список таких причин приводится ниже:

- необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия;
- желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании;
- необходимость обеспечить эффективное использование свободных средств — это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (т.е. таких, которые приносят много денежных средств);
- существующие продукты и рынки могут не иметь возможностей отвечать задачам роста и прибыльности;
- необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована;
- возможность появления неспрогнозированной возможности, которая имеет потенциал значительного повышения прибыльности.

13.2. Родственная диверсификация

Часто проводится разграничение между родственной или неродственной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

Родственная включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности. Ее целесообразно использовать, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
- добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высоко конкурентным ценам;
- новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;

- производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
- в организации имеется сильная команда управляющих.

13.3. Конгломератная диверсификация (неродственная)

Эта стратегия реализуется, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. Конгломератная диверсификация, как указывается, обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить в форме преимуществ в налогообложении, большей возможности в обучении или лучше использовании финансовых ресурсов.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может иметь очень мало опыта работы в новой технологии или на новых рынках и не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием.

Как и любая стратегия, диверсификация имеет преимущества и недостатки. Важнейшими из них являются следующие:

Преимущества:

- может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- ориентирована на прибыль;
- помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка;
- при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии;
- может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей;
- помогает повысить кредитоспособность компании;
- уменьшает и распределяет риск.

Недостатки:

- новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании (например, технологических навыков);
- подходит, главным образом, для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен;
- недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации (например, каким образом две команды управляющих будут сотрудничать друг с другом);
- это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане;
- требует значительных резервов денежных средств;
- при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые;
- сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения.

13.4. Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия

При разработке и реализации стратегического менеджмента в диверсифицированных предприятиях имеются некоторые особенности.

При разработке корпоративной стратегии следует учитывать:

- возможные изменения стратегических планов в отдельных сферах бизнеса;

- целесообразность добавления новых сфер бизнеса в портфель посредством связанной или несвязанной диверсификации;
- целесообразность удаления невыгодно позиционированных сфер бизнеса;
- целесообразность создания альянсов (с целью повышения прибыльности портфеля) с инопредприятиями, политическими партиями, союзами, группами потребителей, поставщиками.

-

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегии диверсификации
2. Родственная диверсификация
3. Конгломератная диверсификация (неродственная)
4. Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.-387с.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
4. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 14

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ И ИХ СУЩНОСТЬ (2 ЧАСА)

14.1.Причины выхода компаний на международный рынок

Компании стремятся распространить свою деятельность на международные рынки по любой из трех основных причин:

1. для завоевания новых рынков
2. из-за конкурентной потребности снизить затраты
3. из-за желания получить доступ к рынкам других стран.

Независимо от того, какая причина движет компанией, международная стратегия должна соответствовать ситуации. Особое внимание должно уделяться различиям в потребностях покупателей и их традициях на национальных рынках. Кроме этого, существуют четыре ситуационных фактора, характерных только для международной деятельности:

1. Колебания затрат от страны к стране. Различия в ставках заработной платы, производительности труда, темпах инфляции, законодательстве и т.д. создают различия в производственных затратах от страны к стране.
2. Колебания курсов валют.
3. Внешнеторговая политика правительства. Национальные правительства принимают самые разнообразные решения, оказывающие влияние на международную торговлю и работу иностранных компаний на их рынках.
4. Характер международной конкуренции.

14.2.Виды международных стратегий

Выделяют 2 принципиальные международные стратегии, внутри которых возможны различные стратегические действия на рынке. Многонациональная стратегия заключается в приспособлении стратегического подхода к условиям каждой страны, где действует фирма. Это означает создание в целевых странах юридически независимых компаний, разработку частных стратегий, соответствующих условиям данной страны. Данная стратегия характеризуется также ориентацией на местных поставщиков и полной адаптацией к специфике национального спроса, культуре и обычаям страны.

Основной целью многонациональной стратегии является обеспечение соответствия местным условиям страны, а не конкурентного преимущества в мировом или даже национальном масштабе.

Глобальная стратегия предусматривает, что фирма продает свою продукцию во многих странах, применяя единый принципиальный подход к потребителям разных стран. Можно выделить три разновидности (глобальная стратегия низких издержек, глобальная стратегия дифференциации, сфокусированная глобальная стратегия). Конкурентное преимущество фирмы в данном случае достигается за счет таких факторов, как:

- эффект масштаба - производства и экспорта;
- эффект репутации - подкрепляемый единой торговой маркой;

- эффект размещения - при этом учитываются особенности производственного цикла и транспортных связей разных местностей и регионов.

В таблице 2 приведены различия между глобальной и национальной международной стратегий.

Таблица 1.-Различия между многонациональной и глобальной стратегиями

Характеристика	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
Стратегическая арена	Избранные целевые страны и торговые регионы	Большинство таких стран, которые образуют критический рынок данной продукции, например, ЕС, Северная Америка
Предпринимательская стратегия	Стратегия соответствия условиям в каждой стране	Одинаковая основная стратегия во всех странах
Стратегия в отношении продукции	Приспособление к местным потребностям	Стандартизированная продукция продается по всему миру
Стратегия в отношении производства	Предприятия разбросаны по многим странам	Предприятия располагаются на основе максимального конкурентного преимущества
Источники поставки сырья и комплектующих	Предпочтительны поставщики из стран, на территории которых находится предприятие	Наиболее привлекательные поставщики со всего мира
Маркетинг и распределение	Приспосабливаются к культуре и практике страны, на территории которой расположено предприятие	Значительно больше координации во всемирном масштабе, меньше приспособления к стране, на территории которой находится предприятие
Организация компании	Создаются дочерние компании для руководства предприятием в каждой стране	Все основные стратегические решения жестко координируются в штаб-квартирах

14.3. Направления международного стратегического развития

Существует ряд специфических стратегических альтернатив, которые могут быть полезными в международном контексте. Основные из них следующие:

1. дочернее предприятие в полной собственности;
2. совместное предприятие;
3. лицензирование
4. договор о франшизе;
5. оффшорное производство;

6. экспорт и импорт.

Вопросы для самоконтроля

14.1.Причины выхода компаний на международный рынок

14.2.Виды международных стратегий

14.3.Направления международного стратегического развития

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.– М.: Эксмо, 2012-410с.
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского -СПб: Издательство «Питер». 2011.-387с.
3. Попов С.А. Стратегическое управление.- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
- 4.Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
- 5.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
- 6.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
- 7.Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций. - М.: Слово, 2011-448с.

Вопросы для самоконтроля

1. Причины выхода компаний на международный рынок
2. Виды международных стратегий
3. Направления международного стратегического развития
4. Сущность стратегических альянсов, мотивы создания
5. Виды стратегических альянсов

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК /А.М. Нехланова, М.Б. Туманова -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Дюков, И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход./ И. И. Дюков— СПб.: Питер, 2011.-516с.
2. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. /В.Котельников— М.: Эксмо, 2012-410с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского СПб: Издательство «Питер». 2011.-387с.
4. Попов, С.А. Стратегическое управление./С.А.Попов- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. / Р. А. Фатхутдинов М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
7. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций./ Б.А. Чуб- М.: Слово, 2011-448с.

Лекция

ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (2 ЧАСА)

15.1. Уровни стратегических изменений в организации

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

- *коренная реорганизация.* Необходимость возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; меняется миссия организации.
- *радикальные изменения.* Изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;
- *умеренные изменения.* Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства.

15.2. Виды стратегий осуществления изменений

Можно выделить следующие стратегии изменений: директивная, нормативная, аналитическая, стратегия основанная на переговорах, стратегия, ориентированная на действие. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий.

При применении директивной стратегии менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям.

Стратегия, основанная на переговорах. Применяя эту стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки.

Обсуждаются и согласуются вопросы по производительности, по работе с поставщиками, по вопросам качества

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами, и при этом сложнее предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, на ком сказывается изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания. Изменение

характера работы взамен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

Нормативная стратегия. При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию, посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества, участвуя в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе.

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой как изменение системы распределения, создания цеха. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

Стратегии, ориентированные на действие, отличаются от аналитических двумя аспектами. Первый — проблема не так четко определена, второй — вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими *факторами*, как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил.

15.3. Принципы управления процессом изменения

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос прежде всего заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основным критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации.

В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Вопросы для самоконтроля

15.1. Уровни стратегических изменений в организации

15.2. Виды стратегий осуществления изменений

15.3. Принципы управления процессом изменения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

3. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК /А.М. Нехланова, М.Б. Туманова -М.: «КолосС», 2012-312 с.
4. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

8. Дюков, И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход./ И. И. Дюков— СПб.: Питер, 2011.-516с.
9. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. /В.Котельников— М.: Эксмо, 2012-410с.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского СПб: Издательство «Питер». 2011.-387с.
11. Попов, С.А. Стратегическое управление./С.А.Попов- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
13. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. / Р. А. Фатхутдинов М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
14. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций./ Б.А. Чуб- М.: Слово, 2011-448с.

Лекция 9

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ (4 ЧАСА)

9.1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса.

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,

- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,

- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,

- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;

- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;

- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

9.2. Функции высшего руководства при реализации стратегии

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

9.3. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий

Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий:

1. Отдавайте предпочтения действиям, которые позволяют предприятию усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.
2. Хорошо разработанная и четко реализованная стратегия, создает предприятию хорошую репутацию и повышает имидж продукции
3. Избегайте стратегий остановившегося на пол пути. Вкладывайте деньги в создание прочных конкурентных преимуществ
5. Надо использовать агрессивное наступление для создания конкурентных преимуществ и жесткую оборону для их защиты.
6. Надо избегать стратегий успешных только в благоприятных условиях
7. Надо осторожно использовать жесткие негибкие стратегии, не оставляющие возможности для маневра.
8. Нельзя недооценивать действия конкурента
9. Не имея конкретного и сильного конкурентного преимущества, достаточного запаса финансов лучше не атаковать сильного конкурента
10. Атаковать слабого конкурента обычно выгоднее, чем сильного
11. Не понижайте цены на товары, без достаточного преимущества по издержкам.
12. Чересчур агрессивная тактика в борьбе с конкурентами провоцирует их на обратные действия.
13. Необходимо выявлять наиболее значительные расхождения в качестве использования товара, обсаживания при реализации стратегии дифференциации и разрабатывать именно это свойство продукции

9.4. Роль контроля в процессе реализации стратегии

Заключительным этапом стратегического управления является контроль за ходом реализации стратегии. Система стратегического контроля представляет собой систему формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

Существует несколько типов стратегического контроля.

1. Рыночный контроль является наиболее объективной формой контроля и оценивает деятельность компании следующим параметрам:

- цена акций,
- возврат инвестиций,

- трансфертные цены.

Рыночный контроль страдает от использования только финансовых показателей, а также необходимости присутствия экономического субъекта, с которым может быть сравнена компания.

2. Контроль по выходу также является объективной формой. Параметрами контроля являются:

- производительность,
- рыночная доля,
- объем продаж.

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

3. Бюрократический контроль представляет собой директивную форму контроля поведения как стратегических зон хозяйствования, так и функциональных органов и сотрудников. Контроль использует правила, процедуры, бюджеты и стандарты, с помощью которых предписываются наилучшие способы достижения результатов. Преимуществом данного контроля является отсутствие конфликтов между бюджетами подразделений. Также контроль полезен при рутинных ситуациях. Однако этот вид контроля требует значительных ресурсов, в первую очередь финансовых.

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

Вопросы для самоконтроля

1. Ключевые задачи реализации стратегии
2. Функции высшего руководства при реализации стратегии
3. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий
4. Роль контроля в процессе реализации стратегии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК /А.М. Нехланова, М.Б. Туманова -М.: «КолосС», 2012-312 с.
2. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.

Дополнительная литература

1. Дюков, И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход./ И. И. Дюков— СПб.: Питер, 2011.-516с.
2. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. /В.Котельников— М.: Эксмо, 2012-410с.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент; Курс лекций.- М.: ИНФА – М/ В. Д.Маркова, С.А. Кузнецова -Новосибирск : Сибирское соглашение, 2011-328с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского СПб: Издательство «Питер». 2011-387с.

5. Попов, С.А. Стратегическое управление./С.А.Попов- М.: ИНФРА - М., 2012.- 407с.
6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. / Р. А. Фатхутдинов М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
8. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций./ Б.А. Чуб- М.: Слово, 2011- 448с.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дюков, И. И.. Стратегия развития бизнеса. Практический подход./ И. И. Дюков— СПб.: Питер, 2011.-516с.
2. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. /В.Котельников— М.: Эксмо, 2012-410с.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент; Курс лекций.- М.: ИНФА – М/ В. Д.Маркова, С.А. Кузнецова -Новосибирск : Сибирское соглашение, 2011.-328с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэтпел Дж. Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кантуревского СПб: Издательство «Питер». 2011.-387 с.
5. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК /А.М. Нехланова, М.Б. Туманова -М.: «КолосС», 2012-312 с.
6. Попов, С.А. Стратегическое управление./С.А.Попов- М.: ИНФРА - М., 2012.-407с.
7. Романов, А.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / А.П.Романов , И.А. Жариков - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [Электронный ресурс]. URL: http://gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_15.html
8. Стратегический менеджмент /ред А.Н.Петрова-2-е изд-С-Пб: Питер, 2010 -496 с.
9. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. / Р. А. Фатхутдинов М.: Юнити-Дана, 2012.-513с.
11. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организаций./ Б.А. Чуб- М.: Слово, 2011-448с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Лекция 1 Пять задач стратегического менеджмента	4
1.1. Этапы становления стратегического менеджмента	4
1.2. Пять задач стратегического менеджмента	5
1.3. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия	5
1.4. Постановок стратегических целей и задач для их достижения	6
1.5. Формирование стратегии и ее документальное оформление	6
1.6. Эффективная реализация выбранной стратегии	7
1.7. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости	8
Вопросы для самоконтроля	8
Список литературы	8
Лекция 2 Уровни разработки стратегий (корпоративная, деловая, функциональная и операционная стратегия)	10
2.1. Уровни разработки стратегии	10
2.2. Корпоративная стратегия	11
2.3. Деловая стратегия	11
2.4. Функциональная стратегия	12
2.5. Операционная стратегия	13
2.6. Подходы к разработке стратегии	13
Вопросы для самоконтроля	14
Список литературы	14
Лекция 3 Пять сил конкуренции М. Портера и их влияние на выбор стратегии предприятия	15
3.1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера	15
3.2. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов	15
3.3. Соперничество существующих в отрасли компаний	16
3.4. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей	17
3.5. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли	17
3.6. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли	17
Вопросы для самоконтроля	18
Список литературы	18
Лекция 4 Стратегии конкуренции	19
4.1. Виды стратегий конкуренции	19
4.2. Стратегия лидерства по издержкам	19
4.3. Стратегия дифференциации продукции	21
4.4. Стратегия оптимальных издержек	22
4.5. Стратегии фокусирования	22
Вопросы для самоконтроля	23
Список литературы	23
Лекция 5 Концепции и функции стратегического маркетинга. Ценовые стратегии	24
5.1. Функции стратегического маркетинга	24
5.2. Стратегическое маркетинговое планирование	24
5.3. Сегментация рынка	25

5.4.Стратегии ценообразования	25
Вопросы для самоконтроля	26
Список литературы	27
Лекция 6 Наступательные и оборонительные стратегии	28
6.1.Наступательные стратегии	28
6.2.Оборонительные стратегии	30
Вопросы для самоконтроля	30
Список литературы	31
Лекция 7 Стратегии внешнего роста за счет диверсификации и интеграции	32
7.1.Стратегии внешнего роста	32
7.2.Горизонтальная интеграция	32
7.3.Вертикальная интеграция	33
7.4.Прямая интеграция	34
7.5.Обратная интеграция	34
7.6.Стратегии диверсификации	35
7.7.Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия	36
Вопросы для самоконтроля	37
Список литературы	37
Лекция 8 Международные стратегии и их сущность. Стратегические альянсы	38
8.1.Причины выхода компаний на международный рынок	38
8.2.Виды международных стратегий	38
8.3.Направления международного стратегического развития	39
8.4.Сущность стратегических альянсов, мотивы создания	40
8.5.Виды стратегических альянсов	40
Вопросы для самоконтроля	41
Список литературы	41
Лекция 9 Реализация стратегии	42
9.1.Ключевые задачи реализации стратегии	42
9.2.Функции высшего руководства при реализации стратегии	42
9.3. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий	43
9.4.Роль контроля в процессе реализации стратегии	43
Вопросы для самоконтроля	44
Список литературы	44
Библиографический список	46
Содержание	47