

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Экономический факультет

Кафедра управления

СОГЛАСОВАНО

Председатель методической комиссии
факультета

_____ А.В. Колмыков
« ____ » _____ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического
факультета

_____ И.В. Шафранская
« ____ » _____ 2021 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Конкурентные стратегии в АПК

(название учебной дисциплины)

для специальности 1-25 80 01 Экономика

(код и наименование специальности)

Горки, 2021

Рекомендован научно-методическим советом УО «БГСХА» (протокол №___ от «29» декабря 2021 г.), рег. № _____

СОСТАВИТЕЛЬ:

Артеменко А.М., кандидат экономических наук, доцент
(ФИО, учёная степень, звание)

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Грибов А.В., кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета УО «Гродненский государственный аграрный университет»
(ФИО, учёная степень, звание)

Такун А.П., кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором управления и цифровизации РНУП «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»
(ФИО, учёная степень, звание)

Конкурентные стратегии в АПК: Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия. Сост. А.М. Артеменко. Горки, 2021.

УДК 338.436.33
ББК 65.291.213
А 86

© Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов
Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени
сельскохозяйственная академия», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

(копии титульных листов учебников и учебных пособий, обеспеченность магистрантов учебной литературой по дисциплине, тематические планы лекций, тематика реферативных, дипломных работ, темы для самостоятельного изучения, перечень демонстрационного материала и др.)

1.1 Учебники, учебные пособия

1.2 Обеспеченность магистрантов учебной литературой по учебной дисциплине

1.3 Тематический план лекций

1.4. Опорный конспект лекций

1.5 Тематика реферативных работ

1.6 Перечень тем теоретического материала (наглядные пособия, мультимедийные, аудио и видеоматериалы), выносимых на самостоятельное изучение магистрантов

1.7 Перечень демонстрационного материала, используемых при изучении теоретического курса

1.8 Темы магистерских диссертаций

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

(практикум, методические указания по проведению занятий, тематические планы лабораторных, практических, семинарских занятий, методические рекомендации по выполнению курсовых, дипломных работ и др.)

2.1 Тематические планы семинарских занятий

2.2. Методические указания по проведению занятий

2.3 Компьютерные программы, используемые при изучении практического курса

2.4 Темы, выносимые на самостоятельную работу

2.5 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы

2.6 Перечень заданий и контрольных мероприятий УСП по учебной дисциплине

2.7. Методическая литература

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

(вопросы к государственному экзамену, экзамену по учебной дисциплине, зачету, текущему контролю знаний, перечни заданий и контрольных мероприятий управляемой самостоятельной работы магистрантов и др.)

3.1 Вопросы к зачету

3.2 Критерии оценки знаний по дисциплине

3.3. Тестовые задания для самопроверки и самоконтроля

3.4. Типовые задания

3.5. Примеры решения задач

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

(учебные программы, перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины и др.)

4.1 Учебная программа учреждения высшего образования

4.2 Список дополнительной литературы

4.3. Материалы по методике преподавания дисциплины

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс предназначен для реализации требований образовательных программ учебной дисциплины и образовательного стандартов на второй ступени получения высшего образования по специальности 1-25 80 01 Экономика.

Структура учебно-методического комплекса соответствует Положению об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, ст. 94 Кодекса Республики Беларусь об образовании, учебному плану МД-25-01-9-19у от 27.03.2019 и состоит из настоящей пояснительной записки, разделов теоретического, практического, контроля знаний и вспомогательного.

В учебно-методическом комплексе объединены структурные элементы научно-методического обеспечения образования. Научно-методическое обеспечение образования осуществляется в целях обеспечения получения образования, повышения его качества и основывается на результатах фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере образования.

Целями разработки учебно-методического комплекса являются:

- своевременное отражение результатов достижений науки, техники и технологий, культуры и производства в других сферах, связанных с изучаемой учебной дисциплиной;
- последовательное изложение учебного материала, реализация междисциплинарных связей, исключение дублирования учебного материала;
- использование современных методов, технологий и технических средств в образовательном процессе;
- рациональное распределение времени по темам учебной дисциплины и учебным занятиям в зависимости от формы получения высшего образования, совершенствование методики проведения учебных занятий;
- планирование, организация и методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся;
- использование компонентов контроля знаний в ходе текущей аттестации обучающихся;
- взаимосвязь образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;
- профессиональная направленность образовательного процесса с учетом специфических условий и потребностей организаций-заказчиков кадров.

Предметом дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на процессы организации для получения продукта, имеющего ценность в глазах потребителей на рынках, его продвижения с выгодой для организации и заинтересованных лиц.

Цель преподавания учебной дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» заключается в расширении и углублении междисциплинарных знаний и формировании практических навыков для обоснования, разработки и реализации успешных конкурентных стратегий организаций в АПК.

Задачи учебной дисциплины:

- сформировать жизненную позицию, определяющую деятельность экономиста-аграрника, направленную на эффективное сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами;
- сформировать представление о содержании процесса разработки конкурентной стратегии в агробизнесе на уровне организации и месте дисциплины в системе наук;
- представить понятия, модели и методы, полезные для процесса создания конкурентной стратегии в АПК;
- представить долгосрочную перспективу, которая поможет организации избежать слабостей или проблем, обусловленных преобладанием краткосрочных целей или производственными трудностями;
- предложить методы и структуры для создания базы АПК;
- показать важность глобальной стратегии для организаций АПК;
- представить упреждающий подход к стратегическому управлению рынком;
- освоить процесс разработки конкурентных стратегий в АПК;
- углубить представление о многофакторном системном стратегическом анализе внешней и внутренней среды организации;
- определить области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы дисциплины.

При изучении учебной дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» необходимо акцентировать внимание магистров на использовании позиционного подхода к стратегиям бизнес-единиц. В его основе лежит постулат, что конкурентная стратегия для каждого продукта уникальна и условия, в которых действует организация, предопределяют предпочтительную конкурентную стратегию. Преимущество заключается в том, что благодаря сужению диапазона поиска решений удается выйти на несколько приемлемых альтернативных решений. На семинарских занятиях студенты разрабатывают стратегии деятельности на аграрных рынках на примере конкретных организаций.

Учебная дисциплина относится к компоненту учреждения высшего образования (модуль «Аграрная экономика»).

Освоение учебной дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее магистрантами при изучении учебных дисциплин: «Прогнозирование национальной экономики», «Микроэкономический анализ и политика».

В результате изучения учебной дисциплины студент должен закрепить и развить следующую специальную компетенцию (СК):

Быть способным применять методы анализа внешней среды международного бизнеса, разрабатывать оптимальную и альтернативные конкурентные стратегии, применять методы реализации и оценки конкурентных стратегий (СК-4, код модуля учебной дисциплины – 2.2.4).

Для дневной формы получения образования общее количество часов, отводимых на изучение дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» по специальности 1-25 08 01 Экономика, профилизация «Аграрная экономика», составляет 102 часа, в том числе аудиторных – 40 часов, из них лекции – 20, семинарские – 20, самостоя-

тельная работа – 62. Рекомендуемая форма текущей аттестации – зачёт. Учебная дисциплина преподаётся магистрантам в 1-м семестре.

Для заочной формы получения образования общее количество часов, отводимых на изучение дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» по специальности 1-25 08 01 Экономика, профилизация «Аграрная экономика», составляет 102 часа, в том числе аудиторных – 8 часов, из них лекции – 4, семинарские – 4, самостоятельная работа – 94. Рекомендуемая форма текущей аттестации – зачёт. Учебная дисциплина изучается на 2 курсе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

(копии титульных листов учебников и учебных пособий, обеспеченность магистрантов учебной литературой по дисциплине, тематические планы лекций, тематика курсовых, реферативных, дипломных работ, темы для самостоятельного изучения, перечень демонстрационного материала и др.)

1.1 УЧЕБНИКИ, УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

1.2 ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ МАГИСТРАНТОВ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика

<i>Основная</i>	Экз. в библиотеке
1. Олехнович, Г.И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / Г. И. Олехнович. – Минск: БГЭУ, 2010. – 262 с.	4
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2004. – 292 с.	2
3. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 446 с.	2

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2021
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2021, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

1.3 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
лекций по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов дневной формы обучения
специальности 1-25 80 01 Экономика

Курс <u>1</u>	Семестр <u>1</u>	Уч. год <u>2022-2023</u>
	Название темы (модуля)	Кол-во часов
1	Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	2
2	Комплексный стратегический анализ	4
3	Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	3
4	Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	4
5	Базисные конкурентные стратегии в АПК	2
6	Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	3
7	Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	2
	Итого	20

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
лекций по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов заочной формы обучения специальности
1-25 80 01 Экономика

Курс 1

Семестр 1

Уч. год 2022-2023

	Название темы (модуля)	Кол-во часов
1	Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	0,5
2	Комплексный стратегический анализ	1
3	Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	0,5
4	Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	0,5
5	Базисные конкурентные стратегии в АПК	0,5
6	Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	0,5
7	Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	0,5
	Итого	4

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

1.4 ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов дневной (полной) формы обучения специальности **1-25 80 01 Экономика**

Тема 1. Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК

Цель: Сформировать представление о стратегиях бизнеса и тенденциях их анализа и применения в АПК.

Вопросы:

1. Место в бизнесе операционной эффективности и стратегии.
2. Понятие конкурентной стратегии и стратегия организации
3. Понятие стратегической бизнес-единицы
4. Стратегическое рыночное управление: исторический анализ

I

Для достижения наивысших показателей деятельности любого предприятия нужна операционная эффективность и грамотная конкурентная стратегия.

Операционная эффективность – производительность, качество, скорость. Операционная эффективность предприятия – это достижение наилучшего соотношения между задействованными ресурсами и конечными результатами работы. Предприятия, функционирующая подобным образом, выполняет одинаковые действия быстрее, результативнее и с меньшим количеством ошибок, затрат, нежели конкуренты. При этом речь не идет о простой экономии ресурсов, а об оптимальном их использовании.

Часто данное понятие путают со стратегией. На самом деле это не так: **стратегия** разрабатывается самостоятельно, в ней определяются сферы деятельности, основные целевые показатели, пути их достижения, направления развития. *Идею стратегии* можно выразить в двух словах: «быть непохожим». Это означает продуманный набор ряда видов деятельности, которые обеспечат уникальную природу создаваемой ценности.

Операционная эффективность – тактический инструмент, без которого, тем не менее, невозможна нормальная повседневная работа и завоевание устойчивой позиции на рынке.

Как отмечает Жан-Жака Ламбен, известный международный специалист в области стратегического менеджмента и маркетинга, «Если на рынке есть масса незанятых ниш, то операционной эффективности даже по отдельным элементам будет достаточно. Операционная эффективность пригодна только для занятия существующего рынка. При достижении рынком стадии насыщения стратегический менеджмент необходим, поскольку трудно выявить новые потенциальные направления».

II

Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей конкурентной деятельности. Одной из четырех групповых стратегий, по его мнению, являются правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой.

Конкурентная стратегия – это развернутый план производства и реализации продукции, ориентированной на потребительский рынок, производственную конъюнктуру и экономико-правовой фон хозяйственной деятельности.

Гарипова Л.В. отмечает, что «выбор стратегии развития предприятия во многом основывается на оценке конкурентной среды рынка и рыночной позиции данного предприятия в нем». Это ведет к разработкам методик выбора конкурентных стратегий (этапы «анализ конкурентов и конкурентной среды», «анализ конкурентного статуса предприятия», «анализ конкурентной позиции на рынке» и т.д.).

Стратегия организации – системная деятельность по обеспечению гарантированного достижения главной цели организации.

Политика и стратегия – это различные названия одного и того же: деятельности социальной группы по обеспечению достижения некоей цели.

Результат разработки стратегии – стратегический план.

Стратегия в отдельном бизнесе – конкурентная стратегия.

Другой важный уровень – общая стратегия компании, развивающей более чем один бизнес – корпоративная стратегия.

Успех международной стратегии требует умения пользоваться 2-мя концепциями: 1) связана с определением роли местоположения в конкуренции; 2) возможностью достижения конкурентного преимущества посредством координации деятельности за границей с помощью организации региональной или глобальной сети.

Концепция видов деятельности, столь важная для понимания конкурентного преимущества вообще, обеспечивает и основную структуру и для международной стратегии.

Конкурентная стратегия (бизнес-стратегия) определяется 6 элементами.

Данная комбинация составляющих бизнес-стратегии практически соответствует 4 основным проекциям сбалансированной системы показателей, необходимой для реализации стратегии.

Многочисленные опросы собственников предприятий позволили выяснить, что для них главное, чтобы стратегия была эффективной. По мнению Виханского О.С. стратегия должна решать задачи бизнеса лучше, чем у конкурентов. Класс задач типа «пойди туда, не знаю куда и принеси то, не знаю, что, но обязательно необходимое для успеха». **Ключевыми характеристиками успешной стратегии** считают:

1) теоретическая правильность выбираемой и/или разрабатываемой стратегии (поскольку объект стратегии – будущее, то оно находится между полюсами абсолютной иррациональности и предельной рациональности);

2) ситуационность (интегрирует особенности данной ситуации в ключевые факторы успеха конкретной организации);

3) уникальность (отлична от конкурентов, поскольку они его еще не заметили);

4) будущая неопределенность как стратегическая возможность. Поясню: спланировать, что, когда и в каком количестве производить даже на следующий год невозможно. Поскольку на рынке постоянно возникают провалы, появляются новые возможности. На них надо реагировать стремительно, а лучше упреждать, для чего у организации должен быть необходимый потенциал.

5) гибкая адекватность. Для реализации возможностей, предоставляемых внешней средой, стратегические изменения в самой организации должны соответствовать внешним изменениям.

III

СБЕ – любая организационная единица, имеющая (или обязанная иметь) свою стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получение прибыли. СБЕ предполагает значительную степень автономии.

СБЕ может владеть единственной торговой маркой, выпускать единственный товар или обслуживать единственный рынок. Однако большинство предприятий нуждаются в агрегировании марок, товаров или рынков, что позволяет формировать более эффективные, отзывчивые на изменения потребностей покупателей СБЕ.

Уровень агрегации бизнеса зависит от сходства и размера. Если два бизнеса характеризуются значительным сходством в сферах производства и распределения или в целевых потребительских сегментах, стратегическую важность для них приобретает вопрос о недопущении несоответствий. Их объединение в одну СБЕ обеспечит координацию разработки стратегий и их внедрение. Второй фактор – размер: СБЕ должна быть достаточно крупной для самостоятельной деятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦА (СБЕ)

– это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций компании в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Признаки СБЕ (General Electric):

1. СБЕ имеет определенный круг клиентов
2. СБЕ самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение
3. Деятельность СБЕ оценивается в терминах прибылей и убытков

Критерии выделения СБЕ в компании

- □продуктовый
- □потребительский
- □региональный
- □смешанный

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

ТИП НЕЗАВИСИМОСТИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
ВНЕШНЯЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ (С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КЛИЕНТА/КОНКУРЕНТА)	ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ, ТАКИЕ КАК ЧЕТКО ВЫРАЖЕННЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ, МОДЕЛИ ПОТРЕБЛЕНИЯ, КОНКУРЕНТЫ, АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ И ТД.
ВНУТРЕННЯЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ (С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ)	ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТАКЖЕ КАК ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ И ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ, СЫРЬЕ, КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ И ТД.

IV

Бизнес-стратегии разрабатываются давно. Системы управления развивались так (табл. 1)

На самом деле Д. Аакер предлагает свою версию.

Эволюция систем управления

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое рыночное управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами/возможностями
Основное положение	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
Характер	←	Периодический	→	В реальном времени
Период использования	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Суть бюджетирования: изначально для разных отделов компании определяется годовой бюджет, а руководство организации тщательно анализирует все отклонения от него, выявляет их причины и в случае необходимости принимает решение о корректирующих воздействиях.

Суть долгосрочного планирования: процесс планирования, как правило, включает в себя прогнозирование на основе исторических данных и прошлого опыта объема продаж, величин издержек, технологических изменений и др. Задача планирования заключается в подготовке персонала и производственных мощностей к ожидаемому росту или сокращению деятельности. Горизонт планирования зависит от конкретной ситуации. Важен анализ отклонений от намеченных целей. Для их устранения в организации осуществляются изменения (в персонале и/или производственных мощностях).

Суть стратегического планирования: Основное положение – экстраполяция прошлого неадекватно отражает будущее, отклонения от прошлых прогнозов и новые тенденции требуют стратегических корректировок (пример: выход на новый товарный рынок). Внимание уделено не только прогнозированию, но и углубленному изучению рынка для изучения ситуации и предвидения изменений, которые могут иметь стратегические последствия. Предполагает ежегодный анализ. В цикле планирования предусматривается время для решения стратегических вопросов, которое практически все «съедается» текущими вопросами. Недостаток периодичности планирования состоит в том, что потребность в стратегическом анализе и решениях возникает нерегулярно. Внешняя среда может измениться столь быстро, что жесткая привязка к циклу планирования создает проблемы.

Суть стратегического рыночного управления: Предполагается, что в условиях высокоизменяемой внешней среды циклическое планирование неприменимо. Стратегические решения должны приниматься быстро, независимо от цикла планирования. Предупреждающий, устремленный в будущее характер.

Представленные системы не вытесняли своих предшественниц, а развивали и дополняли их. Итак, стратегическое рыночное управление включает в себя элементы всех систем. Позволяет:

- ускорить рассмотрение стратегических альтернатив
- принять долгосрочный взгляд на вещи
- обосновать распределение ресурсов
- помочь в стратегическом анализе и принятии решений
- создать систему стратегического менеджмента и контроля
- обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем
- помочь компании справиться с изменениями.

На корпоративном уровне менеджеры должны координировать деятельность бизнес-единиц и даже юридически самостоятельных организаций. Содержание деятельности менеджеров – решение

о сфере деятельности организации и распределении ресурсов между ее подразделениями или видами деятельности. Требуется ответ на вопросы: «Какой деятельностью или видами деятельности мы занимаемся?», «Какую часть общих ресурсов мы должны выделить для каждого из этих видов деятельности, чтобы достичь общих целей организации?»

Цель конкурентной стратегии (по Уолкеру и др.) – обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Для КС важно, как бизнес-единица конкурирует в отрасли, в каких рыночных сегментах следует конкурировать, сколько их должно быть и насколько разнообразными должны быть предложение продукта и маркетинговые программы, чтобы привлечь эти сегменты; достигнуть синергизма между деятельностью на различных товарных рынках и работой функциональных отделов внутри компании.

Не согласен, что стратегическое планирование больше нужно крупным фирмам, т.к. в них трудно получить обязательства. Вместо этого планирование должно вестись в малых единицах.

Формальное планирование – явная попытка получить обязательство выполнить 4-шаговую процедуру: сначала установить цели, затем произвести альтернативные стратегии, далее оценить альтернативы, выполнить мониторинг.

Считается, что первый шаг в разработке стратегий бизнес-уровня состоит в том, чтобы фирма решила, как осуществить деление на СБЕ. После этого менеджеры каждой СБЕ дают рекомендации относительно: а) целей бизнес-единицы; б) сферы ее целевых покупателей и предложений; в) общей конкурентной стратегии; г) как следует распределить ресурсы между ее отдельными позициями товар/рынок и функциональными отделами.

Проектировать СБЕ можно так:

а) задать идеальные характеристики СБЕ:

- однородный набор рынков, обслуживаемых с помощью ограниченного числа родственных технологий, что позволяет лучше сформулировать и осуществить логически последовательную и внутренне согласованную стратегию;

- уникальный набор позиций товар/рынок, что позволяет избежать дублирования деятельности в фирме и максимизировать экономию;

- контроль над факторами, необходимыми для успешной работы (производство, НИОКР, проектирование, маркетинг, распределение), что позволяет определить долю общих ресурсов для стратегии СБЕ;

- ответственность за свои показатели прибыльности.

б) решить, какие товары/рынки следует объединить в СБЕ (критерии):

- техническая совместимость в отношении технологий производства и производственных требований (использование сходных производственных мощностей и технических навыков);

- сходство в потребностях покупателей или преимущества продукта;

- сходство персональных характеристик или поведенческих моделей покупателей на целевых рынках.

Часто определяют СБЕ в соответствии с товарами/рынками, требующими схожих технологий, производственных мощностей и навыков сотрудников, что минимизирует проблемы координации, связанные с управлением СБЕ, и увеличивает ее способность фокусироваться на одной или нескольких критически важных областях компетенции.

Правильно разработанная стратегия содержит 5 компонентов:

1. Масштаб. Определяется количеством и типами отраслей, товарных линий и рыночных сегментов, в которых компания конкурирует или в которые планирует вступить (что собой представляет бизнес и каким он должен быть).

2. Цели и задачи. В стратегиях подробно описываются требуемые уровни выполнения по одному или нескольким критериям эффективности деятельности (рост объема продаж, сумма прибыли, показатель прибыли на инвестированный капитал) за указанный период для каждого рынка и компании в целом.

3. Распределение ресурсов. Решение, каким образом следует привлекать и распределять ресурсы между бизнес-единицами, товарными рынками, направлениями деятельности внутри каждой бизнес-единицы или товарного рынка.

4. Определение устойчивого конкурентного преимущества. Подробное изложение того, как организация будет конкурировать в каждом виде деятельности и на каждом товарном рынке в пределах сферы своих интересов. Как она может позиционировать себя, чтобы создать и поддерживать отличительное преимущество над существующими и потенциальными конкурентами. Для этого нужно изучить рыночные возможности для каждого вида деятельности и на каждом товарном рынке, а также отличительные способности или сильные стороны компании по сравнению с ее конкурентами.

5. Синергизм. Имеет место, когда виды деятельности фирмы, ее товарные рынки, распределение ресурсов и деловые способности дополняют и усиливают друг друга (целое становится больше, чем сумма его частей).

Чаще всего базовые стратегии типологизируют по одной величине: природе конкурентного преимущества, к которому они стремятся. Типология обеспечивает понимание условий, в которых каждая стратегия является наиболее подходящей, и относительную важность разных видов менеджерской и маркетинговой деятельности в их эффективной реализации.

В силу вероятности прогнозов вместо детальных планов по достижению относительно отдаленных целей часто ограничиваются набором более-менее оформленных и осознанных принципов (правил, приоритетов), которые должны снизить роль метода проб и ошибок при решении сопутствующих задач. Их тоже называют стратегией (Редько В.Н., с 17 «стратегия – это набор правил»). По сути это самонастраивающийся план. При рассмотрении такого самонастраивающегося плана становится очевидным, что если он хорош и следуют ему неукоснительно, то нарушений гомеостаза (относительно равномерный поток денежных поступлений при соблюдении бюджетной дисциплины и вполне стабильная прибыль) не должно происходить. Тогда следование принципам (правилам, приоритетам) сами по себе становятся целями, отличающимися от целей в обычном понимании только отсутствием количественного измерения.

Выживание в условиях непрерывной борьбы за существование есть главное содержание деятельности любой компании. Остальное – задачи по обеспечению выживания и снижения зависимости от среды, варьируемые в зависимости от параметров и характеристик текущих целей.

Задуманная и реализованная стратегии – различны, поскольку в общественных изменениях практически невозможно добиться того, что было задумано. Такова природа организаций.

Продукт, производимый организацией, должен кто-то потреблять или как-то использовать. Часто при рыночной экономике клиент – это не только потребитель, но и покупатель и заказчик. Во многих областях у многих организаций потребитель один, а заказчик и покупатель – другие люди или организации.

Например, за продукты питания деньги платит потребитель, но распределением квот на производство той или иной продукции занимается государственный орган. Предоставив большую часть квоты (государственного заказа) некой фирме из некой страны, он лишает потребителя выбора, а фирме дает гарантированную прибыль. В этом случае фирма, естественно, в большей мере зависит не от потребителя, а от распределительного органа. По сути дела, клиентом фирмы становится не потребитель, а государственная структура.

Почему разделяем понятия «клиент» и «потребитель»? Потому что разница между ними не ясна менеджерам, а значит, им трудно понять, чьи требования они вынуждены реализовывать.

Тезис: именно наличие своего клиента является основным условием выживания любой организации в среде.

Следствие: Миссия организации в первую очередь адресована клиенту, и только в том случае, если ей удастся отвечать его запросам, организация получает доступ к необходимым ей ресурсам.

Конкуренция (все это имеет смысл в нормальной рыночной экономике и демократическом государстве) необходима для нормального развития организации. Конкуренция позволяет клиенту дорасти до уровня партнера производителя. У конкурентов всегда имеются общие интересы, а кон-

конкуренция обеспечивает продуктивное партнерство (объединение в ассоциацию для отстаивания общих интересов партнеров возможно только в условиях конкуренции).

Рациональное участие государства в социальных атомах организаций сводится к контролю за соблюдением правил взаимоотношений, согласованных со всеми участниками игры.

Тема 2. Комплексный стратегический анализ

Цель: Сформировать представление о направлениях стратегического анализа, представить варианты и технику анализа.

Вопросы:

1. Внешний анализ
2. Анализ покупателей
3. Анализ конкурентов
4. Анализ рынка
5. Внутренний анализ
6. Анализ среды и стратегическая неопределенность

I

Разработку (пересмотр) стратегии логично начинать с анализа внешних по отношению к предприятию и способных повлиять на его стратегию факторов. Это позволяет определить наиболее значимую отрасль (или отрасли), что в свою очередь, позволит установить конкурентов.

Внешний анализ – не самоцель. Его движущей силой должно быть желание повлиять на стратегию, создать или оценить ее различные варианты. Внешний стратегический анализ должен воздействовать на решение об инвестициях (где конкурировать?), выбор функциональных стратегий (как?) и создание устойчивых конкурентных преимуществ (за счет чего?).

Основные задачи стратегического внешнего анализа можно свести к ответам на три блока вопросов:

1) Решение о инвестициях: а) что делать с существующими видами бизнеса (ликвидировать, «доить», поддерживать или увеличить инвестиции); б) какие направления роста нуждаются в инвестициях; в) что предпочесть: проникновение на рынок, товарное или рыночное расширение; г) насколько целесообразен вход в новые сферы бизнеса.

2) Выбор стратегий функциональных областей: а) какие функциональные стратегии необходимо осуществить; б) какими они должны быть.

3) Создание УТП как основы конкуренции: а) в чем состоят ключевые факторы успеха; б) какие активы и компетенции необходимо создавать, усиливать или поддерживать.

Дополнительные задачи (вытекают из-за косвенного влияния на стратегию) требуют определения: а) значительных тенденций и будущих событий; б) угроз и возможностей; в) способных повлиять на результаты стратегии стратегических неопределенностей.

Концепция стратегических неопределенностей имеет большое значение для внешнего анализа.

Пример: Если бы СП ОАО «Кодру» анализировало возможность выпуска марочных вин, его основные стратегические неопределенности могли бы выглядеть так.

Концептуально отличные от стратегических решений стратегические неопределенности связаны с конкретными факторами, от которых зависит результативность стратегии.

Вопрос: Внешний анализ чего будем проводить? Необходимо установить границы рынка или субрынка. Масштабы внешнего анализа могут быть разными, например:

- рынок напитков;
- рынок безалкогольных напитков;
- рынок соков;
- рынок соков с мякотью.

Уровень анализа зависит от того, о какой организационной единице идет речь и какие стратегические решения он затрагивает.

Производитель различных напитков должен принимать решения относительно выпуска напитков для удовлетворения различных потребностей. Следовательно, его интересует отрасль в целом. СП ОАО «Кодру» как производителя соков с мякотью может заинтересовать лишь этот узкий сегмент.

Один из подходов к определению рынка заключается в определении сферы бизнеса. Ее можно определить в соответствии с критерием товарного рынка или с помощью анализа конкурентов. При этом учитываются текущая и будущая ситуации.

Чем уже определите сферу бизнеса, тем меньше шансов выявить тенденции и возможности, за которыми могут скрываться очень привлекательные варианты и направления развития.

Крупномасштабное определение бизнеса ведет к снижению глубины анализа.

В большинстве случаев анализ должен вестись на нескольких уровнях. Пример: СП «Кодру» должен вести анализ на 3-х последних уровнях. Поскольку: а) анализ рынка безалкогольных напитков позволяет выяснить товары-субституты и незаметные на первый взгляд рыночные тенденции; б) анализ сегмента – рынка соков, т.к. решения о выходе на рынок, инвестициях и стратегии принимаются именно на этом уровне; в) анализ субсегмента – рынка соков с мякотью, т.к. у разных товарных рынков, даже в рамках одной отрасли, могут быть разные ключевые факторы успеха.

Оптимальное решение – проведение многоуровневого анализа, когда наиболее глубоко и полно исследуется основной уровень.

Вариант – последовательный мультиуровневый анализ, в ходе оценки результатов анализа одного уровня следует обосновать необходимость дальнейших исследований.

Какова периодичность проведения внешнего анализа?

На практике – ежегодный анализ. В последующие годы по сравнению с исходным может быть менее глубоким или, что более продуктивно, фокусироваться на отдельных частях исходного анализа.

Годовой цикл планирования дает возможность пересмотреть и изменить стратегию. В то же время потребность в корректировке стратегии носит не фиксированный, а непрерывный характер. Значит, не должен прерываться сбор и анализ информации.

Отсюда, внешний анализ должен вестись непрерывно. Кому лень или некогда – помните о конкурентах.

II

Анализ покупателей включает выявление сегментов рынка, анализ мотивации покупателей и поиск неудовлетворенных потребностей.

Необходимо ответить на вопросы:

А) Сегментирование

* Кто покупает больше всех? Кто приносит наибольшую прибыль? Кто из потенциальных покупателей является самым привлекательным? Можно ли разделить покупателей на группы, отличающиеся разными потребностями, характеристиками или мотивацией?

* Как сегментировать рынок на группы, требующие уникальной стратегии бизнеса? Используют переменные: искомые выгоды, уровень потребления, предназначение, тип организации, географическое расположение, покупательская лояльность, чувствительность к цене.

Б) Мотивация покупателей

* Какие элементы товара/услуги покупатель ценят больше всего?

* Какие цели стоят перед покупателями? Что они на самом деле покупают?

* Как изменяются мотивы в зависимости от сегмента?

* Какие изменения происходят в мотивации покупателей? В их приоритетах?

В) Неудовлетворенные потребности

* Почему некоторые покупатели не удовлетворены? Почему они переключаются на другие марки или других поставщиков?

* Насколько сильны проблемы покупателей?

* Какие неудовлетворенные потребности отмечают сами покупатели? Есть ли такие, о которых они не подозревают?

* Могут ли конкуренты воспользоваться этими неудовлетворенными потребностями?

С точки зрения стратегии сегментирование означает определение групп покупателей, различным образом реагирующих на соперничающие стратегии. Стратегия сегментирования дополняется программой поиска конкурентоспособных предложений для каждого из идентифицированных секторов покупателей. Отсюда, для создания стратегии сегментирования требуется концептуализация, разработка и оценка конкурентоспособных предложений.

Выбор наиболее полезных переменных сегментирования, как правило неочевиден. Наилучшей может быть названа переменная – искомые выгоды товара, т. к. именно от них зависит вся стратегия бизнеса. Второй по значимости обычно является переменная - чувствительность к цене (компромисс между ценой и качеством). Товары производственного назначения наиболее целесообразно сегментировать по способу использования, или предназначению.

Существует две противоположные стратегии работы с сегментами:

- а) фокусирование внимания на обслуживании единственного сегмента;
- б) обслуживание нескольких сегментов.

Вне зависимости от отрасли многоцелевую стратегию выбирают наиболее агрессивные предприятия.

Разработка нескольких стратегий одновременно стоит дорого. Обоснованием такого подхода обычно необходимо, чтобы в совокупности они давали результат больший, чем по отдельности.

Определив сегменты, приступают к изучению мотивации в каждом из них. Рекомендуют составить список сегментов и соответствующих приоритетных мотивов; группировать мотивы; оценить их важность; назначить мотивам стратегические роли. Определение мотивов покупателей помогает сформулировать правильную стратегию.

Пример: СП «Кодру» разработало уникальную в РБ рецептуру соков с мякотью и считает это основным отличием от соков конкурентов. Чтобы так считать, необходимо убедиться, что данный фактор действительно является мотивирующим покупателей фактором.

Выявить мотивы можно так:

- 1) сами менеджеры;
- 2) покупатели. Экономичнее использовать индивидуальные интервью (20 – 30 собеседований позволяют определить 90 – 95 % мотивов).

Поскольку мотивов может быть много, следующая задача – разделить их на группы.

В наводящих вопросах покупателя просят дать оценку различных свойств товара или услуги.

Альтернативный подход – попытка узнать, на основании каких факторов принимается фактическое решение о покупке.

И последняя задача – выделить мотивы, которые могут повлиять на определение стратегии бизнеса. При их определении кроме мнения потребителей учитывают стратегии конкурентов, а также осуществимость и практичность стратегии для предприятия. Это можно сделать только на основе результатов внутреннего анализа и анализа возможности внедрения стратегии.

Например, Тому же СП «Кодру» удалось потеснить конкурентов в субсегменте рынка соков позиционированием уникальных соков с мякотью, выводящих радионуклиды и обладающих множеством полезных свойств.

Иногда покупатели и не подозревают о существовании у них неудовлетворенных потребностей, поскольку давно смирились с ограничениями существующих продуктов.

Определение неочевидных неудовлетворенных потребностей – весьма сложная задача, но для агрессивных предприятий их определение и насыщение открывает широчайшие возможности, поскольку предпринимаемые ими действия вряд ли вызовут немедленную реакцию со стороны конкурентов.

По крайней мере есть 2 способа выявления неудовлетворенных потребностей:

- 1) анкетирование (интервью) ведущих или продвинутых пользователей. К ним относят тех, кто испытывает потребности, которые будут характерны для всего рынка, но через несколько месяцев

или лет, а также тех, которым использование нового способа удовлетворения потребностей позволяет получать существенные выгоды;

2) нестандартное мышление (креативный подход) менеджеров предприятия при поиске новых предложений, отвечающих неудовлетворенным потребностям. В основе подхода лежат 3 принципа: во-первых, необходимо разделить процессы формулирования идей и их оценки. Вместо того, чтобы сразу отвергать идеи, предоставьте всем им право на существование. Может быть они наведут вас на действительно хорошие мысли; во-вторых, подходите к проблеме с разных сторон; и в-третьих, создайте механизм, позволяющий доводить наиболее перспективные идеи до совершенства, превращая их в потенциальных «чемпионов» рынка.

III

Анализ конкурентов – 2-й этап внешнего анализа. Здесь ставится та же цель: изучение факторов, способных повлиять на решение об инвестициях в товарный рынок. Конкурентный анализ концентрируется на определении возможностей, угроз или стратегических неопределенностей, создаваемых новыми или потенциальными действиями конкурентов, их сильными и слабыми сторонами.

Анализ начинается с определения актуальных и потенциальных конкурентов. Выделяется 2 основных способа их выделения:

1) основан на позиции покупателя, которому приходится выбирать среди нескольких поставщиков. В этом случае фирмы группируются по степени интенсивности соперничества за выбор покупателя;

2) состоит в распределении конкурентов по стратегическим группам на основе используемых ими конкурентных стратегий.

Определение конкурентов позволяет перейти к более подробному изучению их самих и стратегий, которых они придерживаются. Особого внимания требует анализ сильных и слабых сторон каждого конкурента или стратегической группы.

Определение конкурентов с позиции покупателей обычно не составляет труда. Непосредственно конкурирующие друг с другом предприятия чаще всего имеют одну и ту же модель бизнеса и исходят во многом из аналогичных представлений о покупателях.

Вопросы и структура анализа конкурентов

Кто является конкурентами?

* С кем мы обычно конкурируем? Кто является нашими основными соперниками? Конкуренция с кем является менее интенсивной, но, тем не менее, серьезной? Производители товаров-субститутов?

* Можно ли объединить конкурентов в стратегические группы на основе сходства активов, компетенций и/или стратегий?

* Кто является потенциальными конкурентами? Какие барьеры препятствуют их входу на рынок? Имеем ли мы возможность не допустить их на рынок?

Оценка конкурентов

* Каковы цели и стратегии соперников? Их уровень заинтересованности в рынке? Их барьеры на выходе?

* Какова структура издержек конкурентов? Как их уровни затрат соотносятся с нашими расходами?

* Каковы имиджи соперников и их стратегии позиционирования?

* Кто из конкурентов добился наибольшего/наименьшего успеха? Почему?

* В чем состоят сильные и слабые стороны каждого конкурента или стратегической группы?

* Какими слабыми местами покупателей могут воспользоваться конкуренты, чтобы выйти на рынок или стать более серьезными противниками?

* Оцените стратегические активы и компетенции соперников.

Для победы в практически одинаковых условиях приходится делать практически то, что делают соперники, только лучше, и снижать цену. В результате снижается прибыльность.

Часто некоторые конкуренты воспринимаются как не представляющие опасности или очень непохожие, они отсутствуют в поле зрения компании.

Повышение чувствительности анализа предполагает исследование отраслевой динамики.

Пример: Пока Кока-Кола концентрирует все свое внимание на «Пепси» и других аналогичных напитках типа «кола», появляются очень прибыльные ниши газированной воды, бутилированной воды из природных источников, чая со льдом в бутылках, фруктовых напитков.

Отсюда, перед предприятиями стоит стратегическая задача: распознать, изучить и использовать по мере их появления новые формы конкуренции.

Один из способов – умение находить новые формы бизнеса на этапе их появления, даже если они относительно неразвиты или значительно отличаются от базовой. Один из методов при этом – конкурентный анализ.

Один из подходов к определению состава конкурентов – взглянуть на них с точки зрения покупателей (кого, они покупатели, выбирают). Другой подход – выявление ассоциаций между товарами и конкретными ситуациями их использования или способами применения.

Принципиально иной подход к построению конкурентной структуры отрасли представляет собой концепция стратегической группы. Это группа фирм, которые:

- преследуют схожие конкурентные стратегии (одни и те же каналы распределения, сходные позиции по цене/качеству);
- имеют схожие характеристики (агрессивность);
- обладают схожими стратегическими активами или компетенциями (ассоциации с торговой маркой, глобальное присутствие, исследования и разработки).

В каждой стратегической группе есть барьеры для мобильности, мешающие или не позволяющие фирмам переходить из одной группы в другую.

Пример: Входу в группу сортов вин для СП «Кодру» препятствует хорошая репутация существующих марок, специальные знания, необходимые для создания марочных вин, сформировавшаяся клиентура.

Эти барьеры являются реальным препятствием, поэтому фирма, конкурирующая сразу в нескольких стратегических группах, обычно оказывается в наименее выгодном положении.

Кроме того, есть барьеры и на выходе из группы. Это инвестиции в оборудование или наличие специализированной рабочей группы.

Так что СП «Кодру», привлекушему 600 тыс. долларов в оборудование для розлива соков и вин придется выходить на рынок марочных вин или продать соответствующее оборудование.

Следует помнить, что барьеры мобильности позволяют защититься от конкурентов при помощи барьерных активов и сфер компетенций.

Концепция стратегических групп существенно упрощает анализ конкурентов. Определение стратегических групп позволяет конкретизировать инвестиционные решения, так как поиск направлений вложений сужается до стратегических групп, гарантирующих сохранность средств. Отсюда, для каждой группы необходимо определить текущие и будущие показатели прибыльности.

Концепция стратегических групп также может использоваться для прогнозирования будущих стратегий рыночных соперников.

В дополнение к существующим конкурентам необходимо рассмотреть и потенциальных игроков, которые могут предпринять следующие шаги:

- * расширение рынка (фирмы из других регионов);
- * расширение товара;
- * интеграция назад (поглощение производителей сырья, комплектующих, что обычно ведет к самостоятельному производству упаковки или самообеспечению сырьем, материалами. Отсюда – передел рынков);
- * интеграция вперед (на рынок выходят фирмы-поставщики, ранее не работавшие на прямую с конечными клиентами);

* экспорт активов или навыков (фирма обладала критическими недостатками и считалась как не серьезный игрок, но может стать крупным, если устранит недостатки);

* ответные или оборонительные стратегии (которым угрожают, могут предпринять ответные действия).

Знание конкурентов и их действий дает ряд преимуществ:

1) изучение стратегически сильных и слабых сторон соперника может помочь определить требующие оперативного вмешательства возможности и угрозы;

2) прогнозирование будущих стратегий конкурентов позволяет определить и оценить потенциальные угрозы и возможности;

3) от способности предсказать вероятные реакции главных соперников может зависеть само решение о выборе стратегической альтернативы;

4) может привести к определению требующих постоянного отслеживания стратегических неопределенностей.

При анализе конкурентов рассматривают:

- размер, рост и прибыльность;
- имидж и стратегия позиционирования;
- задачи и заинтересованность;
- текущая и прошлые стратегии;
- организация и культура;
- структура издержек;
- барьеры на выходе;
- сильные и слабые стороны.

Источники информации о конкурентах.

1) веб-сайт фирмы – формулировка стратегического видения фирмы (а также заявления о ее ценностях и культуре), план ее деятельности с указанием разных видов бизнеса. На основании последнего можно сделать вывод о приоритетах и стратегии.

Пример: подчеркнутое внимание к чему-либо говорит о намерениях заниматься этим.

Может быть размер предприятий, численность работников, торговые марки и др. активы, наличие экспортной деятельности.

2) статьи в деловой и региональной прессе о предприятии, интервью с руководителями предприятия.

3) сайты специализированных выставок, журналов, участников каналов товародвижения.

4) от их поставщиков, покупателей, акционеров, органов власти.

5) отраслевые журналы – информация о технологических разработках конкурентов.

б) регулярные телефонные опросы потребителей.

IV

Анализ заключается в стратегической оценке рынка (включая субрынки) и его динамики. Цели анализа:

1. Определение привлекательности рынка (субрынка) для его актуальных и потенциальных участников. Привлекательность рынка и потенциалы получаемой игроками прибыли служат важными критериями инвестиционных решений. Необходимо рассмотреть всех участников. Критерий оценки – соответствие рынка интересам предприятия.

2. Изучение динамики рынка, что предполагает определение ключевых факторов успеха, тенденций, угроз, возможностей и стратегических неопределенностей.

Анализ рынка включает направления:

- а) фактический и потенциальный объемы рынка;
- б) темпы роста рынка;
- в) прибыльность рынка;
- г) структура издержек;
- д) системы распределения;

- е) тенденции и развитие;
- ж) ключевые факторы успеха.

Вопросы каждого направления:

а-б) На какие важные (в т.ч. потенциально) субрынки может быть подразделен рынок? Каков их объем и перспективы роста? На каких субрынках уже начался или вскоре начнется спад? Насколько быстро он будет происходить? Какие движущие силы стоят за тенденциями изменения продаж?

в) Для каждого крупного субрынка необходимо определить, способна ли средняя фирма получить прибыль в данной сфере бизнеса? Насколько сильна конкуренция между фирмами? Оценить возможности появления на рынке новых игроков и угрозы со стороны товаров-субститутов. Насколько велика рыночная власть покупателей и поставщиков? Насколько привлекателен/прибылен рынок и его субrynки сейчас и в будущем?

г) Каковы основные статьи затрат и стадии цепочки создания стоимости у различных конкурентов?

д) Какие альтернативные каналы распределения существуют? Как они изменяются?

е) Какие тенденции характерны для данной стадии развития рынка?

ж) Какие ключевые факторы успеха, активы и компетенции необходимы для успешной конкурентной борьбы? Как они изменятся в будущем? Как нейтрализовать активы и навыки конкурентов?

Фактический и потенциальный объемы – только знание общего объема рынка позволит утверждать, что успешная стратегия позволит увеличить долю предприятия, скажем до 15%. Чаще решающим является знание объемов субрынков. Пример: общий объем продаж на рынке пива ничего не говорит о динамике таких его субрынков, как безалкогольное пиво, пиво класса премиум, импортное.

Можно использовать данные органов статистики, отчеты отраслевых ассоциаций. Более затратный – широкомасштабный опрос потребителей.

Темпы роста рынка. При прочих равных условиях рост означает увеличение продаж и прибыли даже без расширения рыночной доли предприятия. Однако, операции на растущих рынках рискованны.

Сокращающийся рынок не так прост. Логично отказаться от инвестиций в снижающийся рынок. Однако он может представлять реальную возможность для фирмы потому, что его покидают конкуренты. Можно попытаться стать «прибыльным уцелевшим», заняв доминирующую позицию в большинстве жизнеспособных сегментов рынка.

Прогнозирование объемов продаж – основная стратегическая неопределенность. Техника анализа следующая:

1) необходимо ответить на вопрос о том, от чего зависит ответ. Определяют силы, определяющие объем продаж. Чаще всего фирмы строят несколько сбытовых сценариев. Затем ставится вопрос: что должно произойти, чтобы реализовался сценарий «А»? Что может вызвать сценарий «Б»? Далее выходят на стратегические неопределенности второго порядка.

Стратегия предполагает не историческое проецирование, а предсказание будущих поворотных точек, т.е. моментов изменения темпов и направлений роста.

В процессе прогнозирования используют опережающие индикаторы рыночного объема продаж:

- а) демографические данные
- б) объемы продаж дополняющих товаров

Для прогноза совокупного объема продаж на рынке можно воспользоваться опытом аналогичных отраслей. Пример: планируя выпуск закуски нового типа, есть смысл рассмотреть имеющиеся данные о продажах схожих товаров.

Наиболее точным будет прогноз, когда вы изучили несколько классов аналогичных товаров и установили зависимости объемов их продаж от характеристик продуктов.

Определить начало стадий зрелости и спада можно с помощью исторических данных о продажах и прибылях на рынке.

Вместе с тем, наиболее чувствительными индикаторами являются:

- определяемое переизбытком производственных мощностей или недостаточным дифференцированием товара ценовое давление;
- искушенность и знания покупателей;
- товары или технологии-субституты;
- насыщение;
- отсутствие источников роста;
- отсутствие интереса у покупателей.

Полезными могут оказаться результаты исследования внутриотраслевой динамики. На каких субрынках наблюдается рост?

Каждый из факторов объясняет, почему одни отрасли оказываются прибыльнее других. Это дает возможность определить необходимые для конкурентной борьбы факторы успеха.

Структура издержек. Информация о преобладающей на рынке структуре издержек позволяет сделать выводы о настоящих и будущих факторах успеха. Анализируют цепочку создания стоимости и определяют, на каких стадиях происходят наиболее значительные увеличения издержек производства товара.

Пример: если доля сырья в стоимости готовой продукции составляет половину и более, важно обратить внимание на оптимизацию поставок.

Однако завоевать преимущество на наиболее затратных стадиях удастся не всегда.

Пример: стоимость сырья (муки) для хлебозавода составляет одну из основных статей затрат производителя, но поскольку мука повсеместно в РБ продается по примерно равным ценам, данный фактор не может рассматриваться как ключевой для успеха.

Тем не менее, начинать анализ следует именно со стадий, которые вносят наибольший вклад в издержки производства готовой продукции.

Очень важно предугадать изменение ключевых факторов успеха. Для этого оценивают относительную значимость разных стадий цепочки создания стоимости.

Пример: не так давно основной статьей затрат в производстве ПК была сборка. Сейчас – стоимость комплектующих (процесс сборки упростился, а сложность деталей возросла).

И последний аспект анализа структуры рыночных издержек – степень осуществимости стратегий на основе кривой опыта. Есть ли в технологическом процессе значительные постоянные затраты, способные обеспечить эффект масштаба?

Системы распределения. Их анализ предполагает получения ответов на три группы вопросов:

- Какие альтернативные каналы распределения доступны фирме?
- В чем состоят тенденции развития каналов? Значение каких из них возрастает? Какие новые каналы появляются или могут быть созданы?
- Кто обладает властью в канале и может ли она перейти к другому участнику?

Тенденции развития на рынке. По сути, это резюме исследований покупателей, конкурентов и рынка.

Если не заметить или неправильно интерпретировать тенденцию, дело может закончиться катастрофой.

Пример: в период с 1994 по 1999 г. число проданных мобильных телефонов подскочило с 26 до 300 млн., а на смену аналоговым технологиям пришли цифровые. «Моторола» уступила место «Нокиа».

Важно различать тенденции развития рынка, идентификация которых обеспечивает рост и прибыль фирмам, которым удалось разработать и осуществить отличительные стратегии, и увлечения, длящиеся ровно столько, чтобы «модники» успели привлечь инвестиции, которые отдачи не дадут.

Есть несколько точек зрения на распознавание тенденций и увлечений.

а) ответив на вопросы: 1) что движет ими? Тенденции обусловлены изменениями значительных факторов: демографические характеристики (а не поп-культура), ценности (а не мода), стиль жизни (а не стильная тусовка), технология (а не медиа); 2) открыто ли для масс? Не являются ли временные и ресурсные затраты непреодолимым барьером (стоит дорого или сложно использовать); 3) насколько широка база? находит ли новинка отражение во многих товарных категориях или отраслях? Пример: влияние Востока ощущается в медицине, еде, спорте, менеджменте, дизайне, что можно считать признаком тенденций.

б) П. Друкер считает, что предприятия должны быть больше чем инноваторами – им необходимо превратиться в агентов изменений, поскольку реальную отдачу дают не распознавание и реакция на разворачивающиеся тенденции, пусть даже реальные, а их создание и направление.

Риски на рынках с высокими темпами роста:

- 1) Конкурентный риск (переполнение рынка, появление превосходящего по силам конкурента).
- 2) Рыночные изменения (изменение ключевых факторов успеха, новая технология, недостаточный рост, нестабильность цен).
- 3) Внутренние ограничения (недостаток ресурсов, отсутствие дистрибьюторов).

Остановимся на некоторых рисках.

Переполнение рынка. Признаки рынка, на которых вероятен избыток конкурентов и последующее разорение многих из них: а) прекрасная «видимость» как рынка, так и возможных темпов его роста; б) очень высокие прогнозы и фактический рост на ранних стадиях доказывают реальность высоких темпов расширения рынка; в) угрозы темпу роста не учитываются; г) на начальном этапе на рынке отсутствуют входные барьеры; д) товары основываются на использовании известных технологий, нежели новых. Истинное значение маркетингового барьера для входа (ограниченность розничного пространства) видно только после перенаселения рынка конкурентами; е) намерения потенциальных игроков неизвестны или сами игроки неопределенны, отсюда недооценка числа конкурентов.

Вытеснение лишних фирм с рынка происходит быстро: 1) ожидаемое замедление темпов роста рынка (стадия насыщения или экономического спада); 2) появление агрессивных поздних игроков, «покупающих» себе место на рынке с помощью низких цен; 3) усилия лидера рынка, направленные на сохранение позиций; 4) изменение ключевых факторов успеха вследствие изменения технологического прогресса, что может привести к изменению структуры издержек.

Любое из этих событий – дополнительный источник риска.

Изменение ключевых факторов успеха. Прочная позиция на рынке может быть потеряна при первом же изменении КФУ.

Технологические изменения. Для минимизации рисков необходимо дожидаться момента, когда в отрасли возобладает некая технология, а затем воспользоваться ею. Пусть конкуренты открывают «карты». Это позволяет более точно определить пути достижения УКП.

Недостаточный рост рынка. Вызывает большинство ценовых войн из-за того, что конкуренты имеют избыточные мощности. Около 55% случаев прогнозы роста рынков не оправдываются.

Ограниченная дистрибуция. Большинство каналов распределения способны продвигать лишь незначительное число торговых марок. Пример: немногие розничные торговцы согласятся разместить на прилавке более 4 – 5 марок сока.

Отсюда некоторые конкуренты, даже имеющие привлекательные товары и хорошие маркетинговые программы, не имеют соответствующей дистрибуции, что снижает действенность маркетинговых мероприятий.

V

Цель внутреннего анализа – глубокое изучение компании. Во многом напоминает конкурентный анализ, но сфокусирован на оценке результатов деятельности самой компании и отличается тщательностью изысканий и выводов. Объясняется это стратегическим значением и доступностью информации.

Существует по крайней мере 2 подхода к внутреннему анализу:

а) Внутренний анализ начинается с изучения финансового состояния компании, показателей ее прибыльности и объема продаж. Доля рынка, социальная ответственность, благосостояние работников, качество товара – гораздо менее важные цели.

Однако, ни прибыльность, ни объемы продаж ничего не говорят о их длительности. Нас интересуют показатели результативности деятельности, отражающие долгосрочную жизнеспособность и здоровье компании. Обратим внимание на активы и компетенции.

Долгосрочную прибыльность (а также и текущую) обеспечивают:

- удовлетворение покупателей/лояльность к торговой марке
- качество товара/услуги
- ассоциации с торговой маркой/фирмой
- относительные издержки (детальный разбор нашего товара и конкурентов)
- разработка новых товаров
- способности и результаты менеджеров/работников

б) Рассмотрение определяющих стратегических возможностей. Какие характеристики компании не позволяют ей осуществить тот или иной вариант стратегии без кардинальных организационных преобразований? Какая характеристика является центральной при выборе лучшего варианта стратегии?

Особое внимание следует уделить 5 областям:

- прошлые и текущие стратегии
- стратегические проблемы
- организационные способности/ограничения
- финансовые ресурсы/ограничения
- сильные/слабые стороны организации

Контрольные сравнения (бенчмаркинг) – предполагает сопоставление результативности составляющих бизнеса фирмы с другими компаниями. Цель – генерирование предложений по улучшению деятельности, а также разработка соответствующих стандартов организации. Один из ориентиров: затраты и результаты конкурентов.

Стратегические проблемы (имеют стратегические последствия). Часто путают их со слабыми сторонами или недостатками бизнеса, т.е. отсутствием определенных активов (например, благоприятного расположения) или компетенций (навык вывода на рынок новых товаров). Слабости и недостатки через корректировку стратегии должны постепенно устраняться. Стратегические проблемы, напротив требуют агрессивного решения, даже если его выполнение потребует значительных средств и усилий.

Организационные способности/ограничения. Стратегия должна соответствовать организации. Если стратегия изначально в не вписывается, получить результат дорого или невозможно.

Финансовые ресурсы и ограничения. Больше всего потребность в оборотных средствах при стратегии роста. Любая СБЕ всегда заказывает у материнской фирмы больше ресурсов, чем могут дать. Требуется реалистичная оценка финансирования.

С организационной точки зрения вопрос о распределении ресурсов очень сложен в децентрализованных организациях, т.к. контроль над ресурсами в руках руководителей прибыльных СБЕ. Следующий инструмент позволяет ускорить решение о распределении.

Портфельный анализ бизнеса – структурный способ оценки СБЕ по двум ключевым направлениям: привлекательности рынка и прочности позиций фирмы на нем. Дополнительно используют концепцию «третьего измерения» - степень риска. Результат: наглядное изображение СБЕ в системе двух координат, после чего принимается решение о распределении ресурсов (какие бизнес-единицы нуждаются в дополнительных инвестициях, а какие пришло время выделить в самостоятельные компании).

VI

Анализ среды и стратегическая неопределенность – шаг в сторону от отрасли или рынка. Анализ ведется с помощью ПЕСТ-анализа.

Технология. Составить перечень ждущих своего часа технологий не составляет труда. Сложнее отделить будущих победителей от заранее обреченных на провал неудачников. Рекомендации:

- технология должна обеспечивать потребителю прямую, осязаемую выгоду
- должна быть проста в использовании
- проблемы с исполнением: сначала должен быть прототип, потом – опытный образец, затем – его усовершенствованная версия
- реакция покупателей на новую технологию неоднозначна.

Стратегический успех более вероятен при непосредственном создании технологии, нежели при их прогнозировании и последующей разработке планов ответных действий. Отсюда различают поддерживающие технологии (увеличивают или улучшают отдачу существующих товаров и услуг) и разрушающие (предполагают изменение необходимых для достижения успеха бизнес-моделей, активов и компетенций).

Серьезные фирмы, лидеры рынка, мотивированы и организованы на сохранение уже применяющихся подходов с помощью разработки поддерживающих технологий.

Что касается влияния новых технологий. Безусловно, переход на новую технологию имеет огромное значение. Однако появление новой технологии не означает, что использующие привычные методы компании в одночасье станут неконкурентоспособными.

Анализ последствий применения новых технологий учеными Университета Пардье показал:

а) коммерческое использование старых технологий продолжалось еще очень долгое время, отчасти потому, что заинтересованные фирмы продолжали их совершенствовать. Итак, фирмы имеют значительный запас времени на реагирование;

б) предсказать результаты внедрения новой технологии очень сложно. Поначалу все новые технологии оставались сырыми и дорогими, завладевали небольшими субрынками и не столько посягали на существующие рынки, сколько создавали новые.

Государство. Имеющие порой решающее значение для транснациональных корпораций вопросы международной политики практически не поддаются прогнозированию. Отсюда разумная стратегия должна обеспечивать диверсификацию и гибкость, чтобы очередной политический сюрприз не оказался причиной организационной катастрофы.

Экономика. Крупные инвестиции в капиталоемкие отрасли осуществляются, как правило, в периоды экономического подъема с тем, чтобы окупить вложения до наступления спада, когда большинство компаний несут убытки.

Культура. Культурные тенденции: домоседство; тяга к приключениям; сладкая месть; маленькие капризы; «омоложение»; оздоровление; 99 ролей.

Демография.

Проблема стратегических неопределенностей – основная концепция внешнего анализа. Типичный внешний анализ приводит к выявлению десятков стратегических неопределенностей.

Стратегическая неопределенность может быть представлена непредсказуемыми по своей природе тенденцией или будущим событием. Следовательно, сбор дополнительной информации и анализ не позволяют снизить такого рода неопределенности.

В таком случае применяют сценарный анализ, в котором неопределенность принимается как данность, исходя из которой разрабатывается 2 или более вариантов развития. Затем для каждого из них может быть предложена конкретная поведенческая стратегия.

Одна из целей внешнего анализа – ранжирование стратегических неопределенностей и определение возможностей управления ими в будущем. Какие неопределенности требуют вложений в сбор информации и углубленный анализ, а каким достаточно сдержанного мониторинга? Проблема в том, что стратегических неопределенностей десятки, а неопределенностей второго порядка – сотни. Собрать их все – тратить время.

Важно определить приоритеты анализа. Объем мониторинга и анализа стратегической неопределенности зависят от ее влияния и неотложности:

а) влияние стратегической неопределенности связано с тем, в какой степени она затрагивает тенденции или события, которые повлияют на существующие или потенциальные СБЕ; важностью и количеством затрагиваемых СБЕ.

Пример: стратегическая неопределенность предприятия по розливу соков может быть связана с будущим производителей соков на предприятиях из местного сырья. И если предприятие может выбирать между производством сока (отжим и розлив) и розливом импортного концентрированного сока, на ее решение могут существенно повлиять тенденции развития рынка малых соковарен. Индикаторами важности СБЕ служит ее объем продаж, прибыль или затраты. В случае роста СБЕ добавляют иные показатели.

б) неотложность связана с вероятностью того, что тенденция будет набирать силу или событие действительно произойдет; временным интервалом тенденций или событий; доступным временем реакции по сравнению с временем, необходимым для разработки и внедрения стратегии.

Пример: События или тенденции могут очень сильно повлиять на фирму, но вероятность их наступления бывает настолько низкой, что тратить ресурсы на их изучение нет смысла. Аналогично поступим, если срок наступления события выходит за пределы планового горизонта. И даже если наступит событие, то у предприятия остается некоторое время для ответной реакции.

Стратегические неопределенности можно категорировать (схема). Она помогает рационально распределить ресурсы.

Влияние		Неотложность	
		Низкая	Высокая
	Сильное	Мониторинг и анализ; наброски вероятных стратегий	Глубокий анализ; разработка стратегии
	Слабое	Мониторинг	Мониторинг и анализ

Тема 3. Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества

Цель: Разъяснить магистрантам необходимость и полезность правильного позиционирования организации, разработки устойчивых конкурентных преимуществ

Вопросы

1. Концепции видения. Способы изменения видения организации.
2. Устойчивые конкурентные преимущества организации.
3. Источники стратегических позиций.
4. Компромиссные решения как прием выбора жизнеспособной стратегической позиции.
5. Правильное сочетание способов выполнения функций (операций) и типы их подбора.
6. Проектирование способов выполнения функций (операций): критерии отбора, решения о собственном выполнении или аутсорсинге.
7. Устойчивые конкурентные преимущества на уровне предприятия и государства

I

По мнению Д. Аакера видение включает в себя три составляющие: стержневые ценности, основные намерения и одну или несколько больших целей.

Стержневые ценности (3–5) рождаются в самой организации, отражают ее существо (в отличие от того, какой она хочет стать). Пример: у Проктер энд Гембл стержневыми ценностями являются создание ценности для покупателя, технические достижения и инновации, создание сильных торговых марок.

Основные намерения объясняют причины существования организации. Причем, как правило, они не имеют прямого отношения к ее нынешним товарам и услугам. Например: Мак Кинси фор-

мулирует так «помощь ведущим корпорациям и компаниям в достижении еще больших успехов», Уолт Дисней Компании существует, чтобы «делать людей счастливыми».

Назначение больших целей – стимулировать однозначное и непреодолимое стремление, ставить перед компанией задачу, которую она должна решать. Большая цель может быть выражена в 4-х формах.

Выделяют два противоположных подхода к созданию успешных стратегий и устойчивых конкурентных преимуществ. Оба имеют право на существование, но требуют совершенно разных систем, людей и культурных оснований.

Первый – стратегическое видение. Базируется на долгосрочной перспективе. Как разработка стратегии, так и сопровождающий ее анализ ориентированы в будущее.

Второй – стратегический оппортунизм. Фокусирует внимание на наиболее значимых сегодня стратегиях. Ее приверженцы уверены в том, что лучший способ иметь хорошую стратегию завтра – получить ее уже сегодня.

Условием успешного менеджмента на основе стратегического видения является наличие у фирмы четырех характеристик:

1. Четкая будущая стратегия, основанная на стержневой идее и спецификациях конкурентной «арены», функциональных стратегиях и конкурентных преимуществах.

2. Видение, распространяющееся на организацию в целом. Должно присутствовать убеждение в правильности стратегии, уверенность в том, что видение достижимо и стоит затрачиваемых на него усилий, а также реальная заинтересованность в воплощении видения в жизнь.

3. Активы, компетенции и ресурсы для внедрения стратегии должны либо быть в фирме, либо необходимо разработать план по их привлечению.

4. Терпение (я бы назвал это управленческой волей). Фирма должна придерживаться выбранной стратегии, несмотря на угрозы и возможности, способные оттянуть на себя необходимые ресурсы.

Менеджмент на основе стратегического видения требует определенного типа организации и стиля управления. Стратегическое видение предполагает дальновидность и долгосрочный подход: в зависимости от вида бизнеса горизонт планирования 2–10 лет. Как следствие, весь вспомогательный анализ и информационная система организации должны быть подчинены цели изучения возможной будущей среды. Организация должна быть способна к созданию активов, которые принесут отдачу в относительно отдаленном будущем. Для этого необходимы жесткая, централизованная организационная структура, сильный харизматический лидер, способный преподнести видение всем «потенциальным покупателем» как внутри организации, так и за ее пределами.

Опасность стратегического видения состоит в том, что видение может оказаться ошибочным и следование ему является примером ошибочной стратегической неуступчивости. Видение может не реализоваться по ряду причин:

1) Возникающие барьеры. Картина будущего может быть в целом правильной, однако реализовать необходимую стратегию фирме удастся не всегда.

2) Неправильные предположения о будущем. Пример: ошибочность концепции Дженерал Электрик относительно полной автоматизации производства.

3) Смена парадигм. Пример: изменения в технологиях могут привести к трансформации характера бизнеса, то же происходит и при появлении новых бизнес-моделей (способ продажи кофе через кофейни).

«Неуступчивость» организаций, особенно распространенная среди успешных фирм, объясняется причинами:

а) Плата за успех. Добившаяся высоких результатов фирма создает ресурсы, которые в принципе могли бы использоваться для создания новых парадигм. Однако на практике успех чаще подкрепляет прежнее видение, стимулирует усилия по совершенствованию старых методов (снижение издержек и повышение уровня сервиса). Отсюда высокая операционная эффективность скрывает от менеджмента происходящие во внешней среде перемены;

б) Новая парадигма чаще всего требует иного устройства организации, в частности изменений в организационной культуре;

в) Успех любой новой парадигмы означает уничтожение устаревшего видения бизнеса.

Итак, чтобы следовать концепции корпоративного видения, необходимо, чтобы организация терпеливо следовала ему, несмотря на неудачи и трудности, и в то же время воздерживаться от выделения ресурсов под ошибочное видение.

Компании, придерживающиеся концепции стратегического оппортунизма, ориентированы на настоящее. Основана на гипотезе: внешняя среда является настолько динамичной и неопределенной, что стремление компании к каким-либо будущим целям бессмысленно. Если структура компании не обеспечивает ей стратегических преимуществ сейчас, она вряд ли имеет основания надеяться на стратегический успех в будущем.

Достоинствами стратегического оппортунизма считают снижение рисков, связанных с вероятностью упустить новые возможности для бизнеса, и порождение энергии в подразделениях.

Компании, придерживающиеся стратегического оппортунизма, отличаются от компаний со стратегическим видением в отношении к стратегическим неопределенностям, информационными системами и процессами анализа. Организация должна уметь быстро «схватывать» происходящие изменения и соответственно трансформироваться сама.

Отсюда признак организации с развитым стратегическим оппортунизмом – стратегическая гибкость и готовность быстро реагировать на новые возможности. Отличается адаптивностью, умением подстраивать свои ресурсы под нужды новых предприятий. Ее стратегия динамична, а изменчивость является нормой. Одни товары выводятся на рынок и поддерживаются, другие лишаются содействия и снимаются с производства, фирма выходит на новые рынки и уходит с других. Люди предпринимательского склада, восприимчивые к новым возможностям и угрозам и способные оперативно реагировать на происходящие события.

Недостаток модели стратегического оппортунизма – превращение ее в стратегический дрейф, когда решения об инвестициях принимаются не в рамках общего видения, а хаотично, в ответ на открывающиеся возможности. В результате в один прекрасный день компания может обнаружить, что занимается многими видами бизнеса, но для высоких результатов ей недостает необходимых активов и компетенций.

Факторы, способствующие превращению стратегического оппортунизма в стратегический дрейф:

1. фирма может принять недолговечную, переходную тенденцию за долгосрочную и устойчивую, заслуживающую стратегического маневра, что ведет к невозможности окупить вложения.

2. фирма может оценить, как стратегические не являющиеся такими по сути возможности немедленного извлечения прибыли. Пример: фирма получает заказ на изготовление партии нового товара, который могли бы использовать и другие потребители. В то же время данный товар не имеет стратегической ценности для фирмы. Первый заказ действительно может быть крупным, однако его выполнение потребует отвлечения научных ресурсов, в результате чего могут пострадать стратегически важные направления.

3. проблемы с внедрением могут воспрепятствовать реализации ожидаемого синергизма существующих и новых видов бизнеса. Возможно, что не даст ожидаемого результата и использование стержневых активов и компетенций. В результате новому бизнесу не удастся завоевать ожидаемых УКП.

Отсюда стратегический дрейф не только приводит к появлению не обладающих активами и компетенциями бизнес-единиц, но и ввиду отсутствия видения обуславливает невозможность поддержки основного направления деятельности. В отсутствие видения и сопровождающей его приверженности менеджмент без особых колебаний может переориентировать инвестиции на безопасные на первый взгляд направления, являющиеся непосредственными стратегическими возможностями.

Вывод: стратегический оппортунизм становится «ответственным» за отказ от долгосрочных инвестиций или за отвлечение ресурсов от основного направления.

Видение + оппортунизм

Многие компании пытаются одновременно применять и стратегическое видение, и стратегический оппортунизм. Оппортунизм как дополнение к стратегическому видению способствует диверсификации фирмы, когда она не замыкается на основном виде бизнеса. Пример: так видение торговой марки «Смуглянка» состоит в эксплуатации ассоциаций с маркой путем ее расширения в другие товарные категории, например, сортовые вина. То стратегический оппортунизм можно описать как процесс выбора вариантов расширения и порядка их следования (какие виды соков и вин производить и в какой последовательности выводить на рынок).

Риски и проблемы: стратегическое видение требует терпения и инвестиций. В то же время компания оказывается перед соблазнами немедленного получения прибыли (стратегический оппортунизм). Впрочем, поддерживать необходимые для движения к определяемым видением целям настойчивость и дисциплину сложно в любом случае, даже в отсутствие отвлекающих внимание альтернативных стратегий.

Хуже обстоит дело с организационными проблемами: склад мышления людей в подходах разный.

Вывод: создание организации, которая бы мастерски владела и видением, и оппортунизмом или хотя бы терпела их – задача сложная.

В качестве альтернативной стратегии можно воспользоваться концепцией динамичного видения, которое может изменяться в ожидании смены парадигм. Суть: фирма не отказывается от прошлого видения, а дополняет его новыми направлениями бизнеса.

Как изменить видение? Для этого необходимы воля, умение предвосхищать смену парадигм и создавать новое видение путем прорицательного и дальновидного анализа, а также умение изменять организацию.

Модифицировать видение можно с помощью двух концепций: стратегических намерений и стратегической гибкости.

Стратегические намерения

Стратегические намерения являются дополнением к стратегическому видению и представляют собой неуклонное стремление всех уровней организации к общей победе.

Кроме стратегического видения и одержимости идеей успеха намерения создать уникальную стратегию имеют еще несколько отличительных особенностей:

1) необходимо понимание сути победы. Пример: стратегические намерения компании Кока-Кола включали в себя стремление к тому, чтобы для обладания бутылочкой «Коке» любому потребителю, где бы он ни находился, было достаточно «протянуть руку», именно потому, что дистрибуция и сопряженная с ней «визуализация» продукта и являются залогом победы.

2) предполагают «растягивание» организации в целях непрерывного поиска и развития новых УТП или совершенствования существующих. Для них характерны динамизм и ориентация на будущее. Каким будет наше преимущество через год? Еще через два года? Пример: японский производитель телевизоров «Тошиба». Поначалу использовал преимущество дешевой рабочей силы. Выполняя заказы для владельцев частных марок, добился увеличения эффекта масштаба. Следующим шагом было создание преимущества в качестве, надежности, функциональности, имидже торговой марки и дистрибуции. Если бы руководствовался исключительно результатами сильных и слабых сторон, то пришлось бы сфокусироваться на производстве дешевых телеприемников.

3) требуют серьезных инноваций, готовности к принципиально отличающимся от принятых ранее действиям.

Одержимость желанием победы может существовать в фирме даже при отсутствии конкурентов.

Вывод: стратегические намерения обеспечивают долгосрочное стремление к превосходству, способствуют пересмотру сложившейся практики, уводят фирму в сторону от привычных путей (когда каждый следующий год она делает те же вещи немного лучше и старается немного больше).

Позволяют организации подняться над собой, сделать рывок, достичь уровней, которые в противном случае так бы и остались заветной, но недостижимой мечтой.

Стратегическая гибкость

Стратегические намерения – это, как правило, заинтересованность в достижении устойчивого конкурентного преимущества. Однако в динамично развивающихся отраслях УКП подвижны, их трудно «поймать»: слишком много неопределенностей, чтобы своевременно делать прогнозы о потребностях покупателей, поведении конкурентов и другом.

В таких случаях можно попытаться повысить степень стратегической гибкости, позволяющей фирме своевременно воспользоваться первой привлекательной возможностью.

К стратегической гибкости (умению корректировать или разрабатывать стратегии в ответ на внешние или внутренние изменения) ведут разные пути: операции на разных товарных рынках с использованием различных технологий; создание резерва ресурсов и организационной структуры и культуры, поддерживающих изменения.

Деятельность на разных рынках и применение различных технологий означает, что фирма уже «закрепляется» в разных сферах бизнеса. Так, если намечается переключение спроса на новый товарный рынок или появление новой технологии, фирме не придется начинать «с нуля». Ей достаточно направить ресурсы на расширение одного из видов бизнес-деятельности. Кроме того, фирма может намеренно поддерживать некоторые сферы деятельности с невысокими доходами с тем, чтобы обеспечить себе в случае непредвиденных изменений стратегическую гибкость.

Наличие свободных ресурсов в сфере распределения, исследований и разработок или в кадровом составе тоже улучшает способности фирмы к быстрому реагированию.

Предостережение: стратегическое видение требует умения не поддаваться многочисленным соблазнам, а также дисциплины и готовности выполнить приказ. Слишком динамичное видение перестает быть таковым, и риск опрокинуться при «ловле волны» совершенно реален.

II

Стратегия предусматривает создание множества функциональных стратегий (позиционирования, ценовой, распределения, глобальной). Однако для успеха недостаточно только того, как вы ведете конкурентную борьбу. Для существования УКП и, как следствие, успеха стратегии необходимы как минимум три других фактора:

а) Активы и компетенции. Стратегия должна базироваться на них и если их в фирме нет, то стратегия долго не сможет существовать. Какой смысл в осуществлении стратегии качества, если фирма не имеет соответствующих навыков проектирования и производства, без которых невозможен выпуск качественного продукта? То, кем и чем вы являетесь, важно ничуть не меньше, чем ваша бизнес-деятельность.

Кроме того, шаги фирмы, например, по позиционированию торговой марки как высококачественной, в большинстве случаев могут быть легко воспроизведены конкурентами. Но скопировать собственно высокое качество товаров и услуг далеко не так просто, ибо для этого необходимы специальные активы и компетенции.

Вопросы для определения активов и компетенций:

- какими активами и компетенциями обладают добившиеся высоких результатов конкуренты?
- каких активов и навыков недостает менее удачливым фирмам?
- в чем состоит мотивация основных рыночных сегментов?
- какая стадия цепочки создания стоимости вносит наибольший вклад в увеличение издержек производства?
- какие барьеры препятствуют мобильности?
- какие элементы цепочки создания стоимости позволяют получить преимущество над конкурентами?

б) Выбор товарного рынка. Стратегия и стоящие за ней активы должны содержать нечто ценное для рынка.

в) Идентификация конкурентов. Иногда актив или компетенции превращаются в основу УКП только при условии определенного конкурентного состава отрасли. Поэтому фирме необходимо

оценить состояние конкурента или стратегической группы конкурентов через призму активов и навыков (сильное, адекватное или слабое).

Разрабатываемая стратегия должна предусматривать использование слабых мест конкурентов.

Итак, эффективная УКП-стратегия должна быть подкреплена активами и навыками, применяться на конкурентной арене с сегментами, для которых она действительно представляет интерес, и использовать соперников, не способных быстро воспроизвести или нейтрализовать преимущества фирмы.

Кроме того, эффективные УКП должны быть:

1. Значительными, чтобы выделяться на фоне остальных. Скромное превосходство над конкурентами может быть и не воспринято рынком.

2. Устойчивыми в свете изменений в среде и действий конкурентов.

3. Видимыми, т.е. использующими видимые, влияющие на покупателей аспекты бизнеса. Суть в том, чтобы связать УКП с позицией фирмы. Пример: компетенции и активы фирмы, определяющие бесперебойное функционирование ее товаров, далеко не всегда очевидны для покупателей. Если реклама или дизайн товара делают их видимыми, тогда они действительно могут послужить основой для стратегического позиционирования товара как надежного и безотказного.

Опросы менеджеров разных стран показали:

а) что УКП преимущественно отражают активы (покупатели, репутация производителя высококачественной продукции, хорошие менеджеры и работники) или компетенции (обслуживание покупателей, техническое превосходство) фирм;

б) менеджеры способны определить УКП с высокой степенью точности;

в) среднее число УКП в фирме составляет 4,5, отсюда стратегия фирмы должна основываться на использовании более чем одного УКП.

III

Стратегическое направление (родовая бизнес-стратегия) – это комплексная концепция, классифицирующая подходы компании к созданию УКП в соответствии с идеями, на которых они основываются.

Основными стратегическими направлениями являются известные нам 5: дифференцирование, низкие издержки, фокусирование, упреждение, синергизм. Дополнительными являются: а) достижение операционного превосходства, следствием которого становятся удобства для покупателей и высокая производительность; б) близость к покупателю; в) товарное лидерство, что позволяет выдавать «на-гора» все новые и новые высококлассные товары; г) синергизм между бизнес-единицами, который обеспечивает действительные УКП, которые, как правило, уникальны и не поддаются непосредственному воспроизводству конкурентами (поскольку им придется создать точно такую же организацию). Синергизм означает, что две совместно работающие СБЕ (или две стратегии для разных товарных рынков) оказываются лучше тех же двух независимо оперирующих бизнес-единиц (общий подход к нескольким рынкам сразу будет выгоднее автономного обслуживания каждого из них в отдельности). Концепция синергизма не сложна, но ее практическая реализация вызывает затруднения. Отчасти это вызвано прогнозированием возникновения синергизма; иногда воспринимаемый синергизм оказывается лишь миражом; не реализуется из-за проблем с внедрением.

Стержневые активы и компетенции

Обладают способностью обеспечивать возможности конкуренции для многих ее видов бизнеса и синергетическое преимущество. Эту систему можно изобразить в виде дерева, корневища которого – стержневые активы или компетенции, ствол и главные ветви – основные товарные категории, «ветки» потоньше – бизнес-единицы, а листья – конечные продукты.

Если вы оцениваете только конечные товары конкурента и не обращаете внимания на прочность его «корневой системы», вам вряд ли удастся раскрыть главные сильные стороны соперника.

Стержневые компетенции представляют собой общие для всей фирмы технологии или навыки, на которых основывается вся ее деятельность.

Стержневые активы, например, торговая марка или канал распределения, заслуживают инвестиций и внимания руководства всех бизнес-единиц компании.

Пример: одной из стержневых компетенций компании «Сони» является миниатюризация, у «Кэнон» - точная механика, оптика и микроэлектроника.

Каждая из этих сфер компетенции используется во многих видах бизнеса; на их основе могут создаваться новые СБЕ.

Каждая компания настаивает на самостоятельном выполнении всех работ, так или иначе связанных со стержневыми компетенциями. Обращение к внешним источникам может привести к ослаблению стержневых активов, поэтому компании избегают аутсорсинга, заявляя, что никто другой даже не может приблизиться к их достижениям.

Конкуренция на основе способностей предполагает, что стратегия строится не на товарах или рынках, а, скорее, на бизнес-процессах. Таким образом, при разработке данной стратегии необходимо определить самые важные для организации внутренние процессы, разработать способ их оценки, установить целевые показатели результатов деятельности, связать их с созданием наибольшей потребительской ценности и конкурентных преимуществ компании и сформировать многофункциональные команды для их внедрения.

IV

Идею конкурентной стратегии можно выразить в двух словах: «быть непохожим». Это означает продуманный выбор ряда видов деятельности, которые обеспечат уникальную природу создаваемой ценности.

Позиционирование – обычно это усилия, направленные на занятие определенной ниши.

Пример: Американская компания «Юго-восточные авиалинии» предлагает беспересадочные перевозки на небольшие расстояния за невысокую плату между городами средних размеров и аэропортами второстепенного значения в крупных городах. Компания избегает крупных городов и не выполняет рейсы на дальнее расстояние. В числе ее пассажиров – командированные бизнесмены, семьи и студенты. Частые рейсы и недорогие билеты привлекают категории пассажиров, чувствительных к цене, которые бы в противном случае отправились бы в поездку поездом, автобусом, автомобилем.

Многие менеджеры описывают данную стратегию определением, которое дают ему сами пассажиры: «Юго-восточные авиалинии обслуживают пассажиров чувствительных к цене и выгодам». На самом деле суть стратегии в другом – в выборе отличающихся способов ведения деятельности. В первом варианте определение – маркетинговый лозунг, неспособный выдержать конкуренцию. Попытки скопировать данную компанию двумя конкурентами привели их к краху.

Стратегическую конкуренцию можно рассматривать как процесс поиска новых позиций, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке, или привлечение на рынок совершенно новых потребителей.

Стратегические позиции базируются на трех источниках, которые не являются взаимоисключающими и часто перекрывают друг друга.

1. Ориентированное на широту номенклатуры. Основывается на подмножестве производимых отраслю товаров (услуг). Опирается скорее на выбор разнообразия товаров (услуг), нежели сегмента потребителей. Такое позиционирование экономически целесообразно, когда предприятие в состоянии лучше производить отдельные товары (услуги), используя различные комбинации видов деятельности.

Пример: фирма специализируется на производстве автомобильных смазочных материалов, но не предоставляет никаких услуг, связанных с ремонтом или технической поддержкой машин. Ее цепочка ценности включает более быстрое обслуживание с более низкой стоимостью по сравнению с другими ремонтными мастерскими страны, - комбинацию столь привлекательную, что потребители стали дифференцированно подходить к своим покупкам, приобретая смазочные материалы у фирмы и обращаясь к его конкурентам за иными услугами.

Люди, обращающиеся к фирме, реагируют на лучшую цепочку ценности в отдельном виде сервиса. Ориентированное на широту номенклатуры позиционирование рассчитано на множество потребителей, но большинство из них сможет удовлетворить лишь часть своих потребностей.

2. Ориентированное на потребности. Обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей. Целесообразно при наличии группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности, которые способны удовлетворить эти потребности лучшим образом.

Вариант: в случае, когда один и тот же потребитель испытывает разные потребности в разных случаях или при различных видах сделок.

Менеджерам нужно обладать интуицией, чтобы оценивать свой бизнес с точки зрения потребностей покупателей, которые он призван удовлетворить. Однако решающий компонент позиционирования на основе потребностей не имеет никакого отношения к интуиции вообще и часто упускается из виду. Различия в потребностях не обеспечат тщательно продуманных позиций, пока подход к выбору видов деятельности также не будет дифференцирован. Иначе все конкуренты будут удовлетворять одни и те же потребности и говорить в этих условиях об уникальности или ценности позиционирования не придется.

Пример: два банка избрали такие виды деятельности, которые удовлетворяют потребности различных групп потребителей в частном банковском обслуживании. Одна и та же цепочка ценностей совершенно неприемлема для обеих групп:

Вклад не менее 5 млн. дол.	Не менее 250 тыс. дол.
Клиент хочет надежной защиты и увеличения вложений	Интересуют подходящие условия предоставления ссуд
Индивидуальное обслуживание: 1 банковский служащий на 14 семей.	Банковский служащий преимущественно кредитор: 1 на 125 клиентов. При необходимости других услуг – отправляет к другому служащему. Персональное обслуживание только крупным клиентам.

3. Ориентированное на доступ. Основан на сегментировании потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним. Доступ может быть обусловлен географическим местоположением потребителей или их масштабом, либо чем-то другим, что требует конфигурирования видов деятельности, легко достигаемых для потребителей.

Пример: а) сопоставление потребителей малых населенных пунктов и городских центров является примером различных путей доступа, обуславливающих выбор видов деятельности; б) обслуживание мелких/крупных или сконцентрированных/распределенных потребителей. В любом из этих случаев организация маркетинга, производственный процесс, материально-техническая база, послепродажное обслуживание будут отличаться.

Структура универсальных стратегий обуславливает необходимость выбора, чтобы избежать ловушки противоречий в различных стратегиях. Компромиссные решения выбора видов деятельности на основе такого надежного ориентира, как стратегическая позиция, вносят ясность в эти противоречия.

Что бы ни было положено в основу выбора позиции – широта номенклатуры, потребности, доступ к факторам производства или комбинация сразу трех условий, - позиционирование требует тщательного продумывания набора видов деятельности, поскольку это всегда функция различий в видах деятельности.

В то же время позиционирование не всегда является функцией различий с точки зрения потребителей. В частности, позиционирование на основе критериев широты номенклатуры или доступа, не зависят ни от каких различий между потребителями.

Разобравшись с проблемой позиционирования, мы можем ответить на вопрос «Что такое стратегия?».

Стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности.

V

Выбрать уникальную позицию, однако, еще недостаточно для гарантии устойчивого преимущества. Выгодность позиции будет провоцировать стремление подражания со стороны конкурентов, которые, скорее всего, будут делать это одним из двух способов:

а) конкурент может репозиционировать себя, чтобы приблизиться к лидеру;

б) «захват цели вилку». Такие конкуренты стремятся сочетать выгоды успешной позиции конкурента, в то же время поддерживая свою текущую позицию. Это приносит новые свойства, услуги или технологии в те виды деятельности, которыми это предприятие уже занималось.

Однако стратегическая позиция не будет жизнеспособной, пока не существуют компромиссы по отношению к другим позициям. Компромиссы возникают, когда виды деятельности являются несовместимыми. Означает, что большее количество одной вещи требует меньшего количества другой.

Компромиссы ставят перед необходимостью выбора и защищают от репозиционеров и «двурешников».

Пример: Компания Neutrogena была позиционирована на основе разнообразия мыла «нежного для кожи» и независимого от предписаний, сформулированных для pH-баланса. С большим количеством подробностей, апеллирующих к дерматологам, маркетинговая стратегия Neutrogena выглядит, скорее, как стратегия для фармацевтической компании, а не стратегия для рынка мыла. Она рекламируется в медицинских журналах, ведет обширную прямую переписку с врачами, посещает их конференции и проводит исследования в своем собственном институте. Для усиления своей позиции компания прибегла к распространению через аптеки и избежала необходимости ценового продвижения. Использует технологию более медленного и дорогого производства для отливки своего хрупкого мыла.

Выбирая свою позицию, эта компания сказала «нет» дезодорирующим и смягчающим веществам, которые любят многие потребители. Она отказалась от потенциала объема продаж через супермаркеты и использования ценового продвижения. Операционная эффективность была принесена в жертву для достижения особых свойств мыла. В своем оригинальном позиционировании компания приняла целый ряд компромиссных решений, которые позволили ей не встать на путь подражания другим.

Причины компромиссов:

1) несоответствие имиджу и репутации компании. Компания, обеспечивавшая определенный вид ценности, может потерять доверие и вызвать смущение потребителей, или даже подмочить свою репутацию, если она предлагает другую ценность или пытается предложить две несовместимые вещи одновременно.

Пример: Белорусские компании, производители мыла, в основе позиции которых лежит недорогое мыло на каждый день, могли бы испытать серьезные трудности, предприняв попытку привести свой имидж в соответствие с «медицинской» репутацией Neutrogena.

2) собственно виды деятельности. Различные позиции (обуславливающие, соответственно, и различные виды деятельности) характеризуются различными конфигурациями продуктов, различным оборудованием, различным отношением работников, различными навыками и различными системами управления. Многие компромиссы отражают негибкость в оборудовании, людских ресурсах и системах.

Пример: чем больше компания Икеа подгоняла свою деятельность в соответствии со своей целью – обеспечение низкой стоимости, предоставляя потребителям самостоятельно заниматься сборкой и доставкой, - тем менее она становилась способной удовлетворить покупателей, привыкших к высокому уровню сервиса.

3) компромиссы возникают на основе ограничений внутренней координации и контроля. Приняв решение вести конкуренцию одним способом и отказавшись от другого, руководство обеспечивает ясность организационных приоритетов. И наоборот, если компания стремится предоставить

своим потребителям все, что только можно, рискует спутать служащих, которые вынуждены будут принимать решения, не имея четкой программы.

! Итак, компромиссы требуют выбора и сознательного ограничения предложений компании. Препятствуют репозиционированию и разрушению целостности компании, поскольку конкуренты, втянутые в эти процессы, уничтожают свою стратегию и уменьшают ценность существующих у них видов деятельности.

Пример: представим авиаперевозчика, который решил конкурировать сразу двумя способами. Цель - добиться низкой стоимости на отдельных маршрутах и полного обслуживания на других. Проблемы: отказ от работы с агентами по продажам билетов на отдельных маршрутах; задержки рейсов в густонаселенных центрах и на аэродромах из-за транзита багажа; невозможность конкурировать в ценах, т.к. агентов приходилось держать из-за части билетов полного обслуживания. Компания идет на компромиссы – сокращает комиссионные агентам на всех заграничных рейсах; отказывается от желания предложить пассажирам, платившим за билеты меньше, преимущества частых рейсов; сократила всю программу частых рейсов.

Результат: масса жалоб из-за задержек рейсов; злые агенты; недовольные пассажиры категории «полное обслуживание».

Почему так произошло? Если бы между этими двумя позициями не было компромиссов, деятельность компании могла бы быть успешной. Однако без компромиссов сложно: добиться качества и не повысить при этом цену удается редко. Удобство, обеспечиваемое компанией, и являющееся разновидностью высокого качества, не противоречило низкой стоимости потому, что частые вылеты были обеспечены за счет множества недорогих для компании приемов (быстрая готовность к вылету после посадки и автоматическая продажа билетов), а вот обеспечение других показателей качества (бронирование мест за пассажирами, транзит багажа, еда во время полета) связано с издержками.

Компромиссы часто требуют жесткости в деловом поведении.

Пример: Российская фирма поставляет сложное оборудование. К президенту фирмы заходит начальник отдела постгарантийного обслуживания и говорит: «Мы дали клиенту максимально возможную скидку, но он требует большего и грозит разрывом договора». «Соедините меня с ним», попросил президент и далее вежливо, но жестко объяснил клиенту, что:

- фирма дорожит своими клиентами, особенно старыми;
- фирма также дорожит собственным именем и «гнать халтуру» не будет ни при каких условиях;
- размер оплаты за обслуживание тесно связан с уровнем специалистов и стоимостью используемых ими запчастей и материалов;
- если скидка окажется больше максимальной, фирма не сможет содержать высококвалифицированных специалистов и закупать качественные материалы;
- есть фирмы, готовые выполнять данную работу за бесценок, но он не собирается с ними воевать. Ценовая война опасна даже не с точки зрения потери прибыли, а прежде всего с точки зрения невыполнения своих профессиональных обязательств.

«Поэтому, - сказал президент в заключение, - если наша максимальная скидка вас не устраивает, мы не будем ждать, пока вы разорвете с нами договор, мы вынуждены будем сами разорвать его и отказаться от поставки. Не скрою, нам жаль терять клиента, но, если мы пойдем вам навстречу, в конце концов потеряем не только клиента и доход, но еще время и лицо. Да и вы при этом ничего не выиграете. Давайте думать о будущем».

Итог: Клиент перезвонил через день и согласился на предложенные фирмой условия. Кто же будет тебя уважать, если ты сам себя не уважаешь?

! Как правило, компромиссы приводят к нежелательным последствиям там, где наблюдается чрезмерная или недостаточная деятельность, слабый контроль или неверное ее выполнение, низкая согласованность.

! Одновременное стремление к низким издержкам и дифференциации оправдано тогда, когда производительность предприятия находится далеко от границы производительности или граница в

силу объективных причин поднимается еще выше. В случае, если предприятие достигло лучших способов ведения текущей деятельности, компромиссы между издержками и дифференциацией имеют смысл.

Вернемся к вопросу «Что такое стратегия?» - это решение компромиссов в конкуренции. Суть стратегии заключается в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было бы необходимости выбирать и, значит, не было бы необходимости в стратегии. Любая хорошая идея могла бы и была бы перенята конкурентами. И опять-таки экономические результаты целиком и полностью зависели бы от операционной эффективности.

Решения, связанные с позиционированием, определяют не только выбор видов деятельности и то, как предприятие будет выполнять отдельные из них, но и то, как эти виды деятельности будут связаны между собой.

Вспомним: если операционная эффективность – это проблема достижения превосходных показателей в отдельных видах деятельности или функциях, то стратегия – это проблема выбора комбинации видов деятельности.

Пример: быстрая готовность компании Зюйдвест к вылету, которая обусловила высокое число рейсов, - суть ее позиционирования на высоких издержках и высокой степени удобства ее сервиса. Как ей этого удастся достичь? Часть ответа – высокая оплата персонала наземных служб и персонала, обслуживающего аэродром, высокая эффективность в обеспечении вылетов которого основана на соблюдении единых гибких правил. Другое объяснение – как компания обеспечивает выполнение остальной деятельности. Исключив предоставление питания, бронирование мест и межрейсовый транзит багажа, компания смогла отказаться от видов деятельности, которые замедляют другие авиалинии. При подборе маршрутов Зюйдвест постаралась избежать тех из них, в которых в связи с большим количеством пассажиров и рейсов, неизбежны задержки рейсов. Благодаря жесткому ограничению видов и протяженности маршрутов, компания смогла стандартизировать парк самолетов.

Так в чем же основное преимущество компании? Ответ: абсолютно все имеет значение. Стратегия компании базируется на всей системе видов деятельности, а не на какой-то ее части. Источник ее конкурентного преимущества заключается в способе, которым ее виды деятельности поддерживают и усиливают друг друга.

«Подгонка» видов деятельности блокирует попытки подражания путем создания цепочки. Как и во многих компаниях с сильной стратегией, виды деятельности компании Зюйдвест дополняют друг друга способом, который создает реальную экономическую ценность. Издержки одного вида деятельности снижаются за счет выполнения других видов деятельности. Подобно этому ценность одного вида деятельности для потребителей может быть повышена за счет других видов деятельности компании. Именно таким образом подбор видов деятельности приносит конкурентное преимущество и высокую прибыль.

Важность подгонки видов деятельности – одна из старейших идей в стратегии. Постепенно, однако, она вытесняется насущными вопросами менеджмента. Вместо видения предприятия в целом руководство сосредотачивается на «центральных» умениях, «критических» ресурсах и «ключевых» факторах успеха. Однако подбор правильной комбинации видов деятельности является более определяющим фактором конкурентного преимущества, чем названные.

Типы «подгонки»:

1) виды деятельности должны быть как минимум просто совместимы между собой (как функции) и не противоречить общей стратегии.

Пример: Компания подбирает виды деятельности в соответствии со стратегией низких издержек. Это сняло необходимость в высокооплачиваемых работниках; минимизировало оборот портфеля; ограничило рекламу; поставила премиальный фонд в зависимость от экономии на издержках.

Согласованность гарантирует, что конкурентные преимущества всех видов деятельности аккумулируются, а не приводит к тому, что отдельные виды деятельности вытесняют частично или полностью друг друга.

2) одни виды деятельности должны усиливать другие.

Пример: компания Neutrogena продает свою продукцию первоклассным отелям, которые стремятся предложить своим клиентам мыло, рекомендованное дерматологами. Отели наделили компанию привилегией использовать свою собственную упаковку, в то же время требуя на мыле других производителей указывать название отеля. Клиент, воспользовавшись раз мылом компании в роскошном отеле, вероятно, не пройдет мимо него, заглянув за чем-либо в аптеку; расспросит своего врача о нем. Таким образом, направленность маркетинга на медицину и гостиничный бизнес усиливает оба вида деятельности компании, снижая общие маркетинговые издержки.

3) выходит за пределы усиления одного вида деятельности другим и основывается на оптимизации усилий.

Пример: Компания – розничный продавец одежды для повседневной носки критическим элементом своей стратегии считает наличие продукции в магазине. Компания могла бы обеспечить наличие продукции, организовав систему учета товаров, или пополнять ее запасы со склада. Компания оптимизировала усилия в этих направлениях, пополняя выбор основных видов одежды почти ежедневно из трех складов, сведя таким образом к минимуму необходимость ведения учета в магазине. Упор сделала на пополнение запасов со складов, поскольку ее главная торговая стратегия базируется на основных единицах товара преимущественно нескольких цветов. Если оборот других компаний розничной торговли одеждой достигает в среднем 3 – 4 раза в год, у компании этот показатель = 7,5 раза в год.

! Во всех трех типов подбора видов деятельности общие цели намного важнее нежели отдельные ее направления. Конкурентное преимущество вырастает из всей системы видов деятельности. Таким образом, было бы ошибкой объяснять успех в конкурентоспособных компаниях специфическими индивидуальными силами, основными умениями и навыками, способностями или решающими ресурсами. Перечень таких сил является противоположным многим видам деятельности, и одна сила переходит в другие. Намного полезнее при подобных размышлениях оперировать терминами, характеризующими все виды деятельности, например «низкие издержки», отдельными понятиями из области обслуживания потребителей или отдельными концепциями обеспечения ценности.

VI

Стратегический выбор видов деятельности является фундаментом не только конкурентного преимущества, но и устойчивости этого преимущества. Конкуренту значительно сложнее скопировать множество переплетенных между собой видов деятельности, нежели имитировать отдельный подход к организации торговли или технологический процесс, либо воспроизвести набор потребительских свойств того или иного вида изделия.

! Позиции, созданные на основе системы видов деятельности, значительно более жизнеспособны, нежели те, что базируются на отдельных видах деятельности.

Пример: вероятность того, что конкурент может скопировать любой вид деятельности, чаще составляет меньше единицы, например 0,9. Шансы на копирование многосоставной деятельности быстро падают:

$$0,9*0,9=0,81$$

$$0,9*0,9*0,9*0,9=0,66 \text{ и т.д.}$$

! Чем в большей степени позиционирование компании основано на системе видов деятельности, подобранных по 2 и 3 критерию, тем более устойчивым будет их преимущество. Такая система сложна для «расшифровки» извне, поэтому ее трудно продублировать. И даже если конкуренты идентифицируют ее внутренние связи, им будет очень сложно перенести их в свою организацию. Почему? Достижение оптимального подбора видов деятельности – задача весьма трудная, поскольку требует интеграции решений и действий многих независимых подразделений компании.

Отсюда конкурент, пытающийся перестроиться в соответствии с системой деятельности лидера, получит очень незначительные преимущества, преуспев в копировании одних видов деятельности и не сумев добиться такого соответствия в целом. Производительность не только не увеличится, но и упадет.

Кроме того, подбор видов деятельности создает стимулы для повышения операционной эффективности, что делает подражание со стороны конкурентов еще более затруднительным.

! Комбинация деятельности означает, что слабая эффективность одной деятельности будет снижать эффективность остальных видов деятельности, поскольку с целью выявления этого узкого места в цепи все внимание компании будет переключено на нее. И наоборот, усовершенствования в одном виде деятельности положительно скажутся на других.

Вывод: Компании с тщательно продуманной системой деятельности редко становятся мишенью для конкурентов, поскольку они получают мало выгод от подражания, если им не удастся скопировать всю систему в целом. Лидер получает все.

Для конкурентов предпочтительно заняться поиском новой стратегической позиции.

Вывод: Наиболее жизнеспособными позициями являются те, системы деятельности которых несовместимы из-за компромиссов. Только представление стратегии как системы видов деятельности позволяет понять, почему организационная структура, системы и процессы должны быть специфическими с точки зрения стратегии. Приведение организации в соответствие со стратегией, в свою очередь, делает эти взаимодополнения более достижимыми и повышает их жизнеспособность. И наоборот, метания от одной позиции к другой обходятся дорого, поскольку компания должна не только перепланировать отдельные виды деятельности, но и перестроить всю систему.

VII

Кластер (промышленная группа) – группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Задача кластера – создать критическую массу компаний, сотрудничающих, и вместе с тем, конкурирующих, для успеха в определенных областях бизнеса.

Кластер – одна из граней ромба (родственные и поддерживающие отрасли). Рассмотрение экономики с позиции кластера позволяет предположить, что основной выигрыш достигается вне данной компании и даже вне данной отрасли, а скорее в местах расположения дочерних предприятий.

Чтобы определить составные части кластера, лучше начать с рассмотрения крупной фирмы или концентрации сходных фирм, а затем выявить наличие цепочки связанных с ними по вертикали ниже и вышестоящих организаций. Далее, надо найти по горизонтали отрасли, проходящие через общие каналы или производящие побочные продукты и услуги. Дополнительные горизонтальные цепочки отраслей устанавливаются на базе использования похожих специализированных факторов производства или технологий, или связаны между собой через поставки. Следующий шаг после установления входящих в кластер отраслей и фирм – выделить организации, обеспечивающие для него специальные навыки, технологию, информацию, капитал, инфраструктуру, любых групповых образований, в которые входят участники кластера. Последнее, поиск правительственных и законодательных структур, оказывающих существенное влияние на членов кластера.

Нанесение границ кластера – непростая задача. Возможные критерии – границы кластера должны окружать все фирмы, отрасли, организации, между которыми существуют сильные связи; если связи слабые или их не, оставляют за границами кластера.

Границы кластеров редко подчиняются стандартным схемам отраслевой классификации, неспособным охватить многих важнейших участников конкурентной борьбы и связи между отраслями.

Для руководителей фирм, относящихся к одному кластеру, есть множество общих ограничений, проблем, возможностей. Большинство участников кластера не конкурируют между собой непосредственно, поскольку обслуживают разные сегменты отрасли или рынка.

Рассмотрение группы фирм как кластера позволяет выявить благоприятные возможности для координации действий и взаимного улучшения в областях общих интересов без угрозы конкуренции или ограничения интенсивности соперничества. Обеспечивает возможность ведения конструктивного диалога между родственными компаниями и их поставщиками с правительством, другими институтами.

Противоположность – рассматривать экономику с точки зрения отраслей или узких секторов, часто сводится к лоббированию интересов по вопросам выделения субсидий, облегчения налогового давления. Получаемые государственные инвестиции перетекают в другие отрасли.

Подход с позиции кластера усиливает конкуренцию.

Присутствие хорошо развитого кластера дает экономические эффекты в производительности и в способности для инноваций, которые сложно получить фирмам, расположенным в других местах.

Реакция на кластер у менеджеров настороженная: нежелательная конкуренция, рост издержек на рабочую силу и факторы производства, потеря ценных работников. Затем понимают, что многие участники кластера не конкурируют непосредственно.

Фирмы влияют на совершенствование кластера так:

1. Условия для факторов производства.

- совместная разработка специальных учебных планов профессиональной подготовки, обучение в Сузах и Вузах;
- спонсирование специализированных исследовательских центров в университетах;
- сбор кластерной информации через торговые объединения;
- поддержание тесной связи с провайдерами инфраструктуры для удовлетворения потребностей кластера в логистике, передаче данных;
- разработка курсов для менеджеров по вопросам законодательства, качества, управления.

2. Родственные и поддерживающие отрасли.

- создание базирующейся на данном кластере торговой организации;
- поддержка формирования местных поставщиков и привлечение местных инвестиций от поставщиков, базирующихся в других местах.

3. Состояние спроса.

- сотрудничество с правительством в разработке законодательных норм и их изменения, направленные на поощрение инноваций;
- создание местных организаций контроля качества и стандартизации.

4. Контекст для стратегии фирмы и соперничества.

- совместный маркетинг через проведение торгово-промышленных ярмарок и делегирования представителей;
- совместные с правительством усилия в продвижении экспорта продукции;
- создание справочников участников кластера.

Правительство должно выполнять три общих функции:

- 1) достижение макроэкономической и политической стабильности;
- 2) повышение общей производительности на уровне микроэкономики;
- 3) установление общих действующих на уровне микроэкономики правил и побудительных мотивов, управляющих конкурентной борьбой так, чтобы она способствовала повышению производительности.

Четвертая роль для кластера: должно ориентироваться на усиление и развитие всех кластеров, а не избранных.

Что отличает от промышленной политики, которая основана на подходе с точки зрения международной или региональной конкуренции, в которой одни отрасли представляются более перспективными, чем другие с точки зрения повышения благосостояния. Это растущие отрасли или в которых используются высокие технологии, являются целевыми для поддержки. Правительство проявляет заботу о зарождающейся отрасли: предоставляет субсидии, предотвращает воздействие «разрушающей» или «бесполезной» внутренней конкурентной борьбы, избирательно защищает от импорта, ограничивает иностранные инвестиции.

Концепция кластеров базируется на более широком и динамичном видении процесса конкуренции между фирмами и регионами на основе роста производительности.

Все кластеры приоритетны. Все они представляют потенциал в отношении вклада в повышение благосостояния. Значение не в том, в чем оказывается конкурентоспособной отдельная страна

(регион), а в том, как осуществляется конкурентная борьба. Отсюда вместо того, чтобы выбирать конкретные кластеры, уделять внимание всем. Все кластеры могут повышать свою производительность. Не надо ограничиваться от иностранных фирм, поскольку они усиливают внешние связи кластера и способствуют повышению производительности, их деятельность в стране повышает вклад в занятость населения и инвестирование.

Большинство кластеров формируется вне действий правительства. Кластер возникает там, где есть база локальных преимуществ для их построения. Кластер строится на местных различиях и источниках необычных преимуществ, с превращением их в сильные грани данного кластера.

Проведение политики, направленной на обеспечение преимуществ для отдельных фирм, разрушает рынки и ведет к неэффективному использованию ресурсов правительства.

Действия правительства:

1. Условия для факторов производства.

- создание специализированных программ обучения и переподготовки;

- построение исследовательской работы в местных университетах по разработке технологии для кластеров;

- поддержка сбора и обработки информации;

- улучшение транспорта, коммуникаций, инфраструктур.

2. Родственные и поддерживающие отрасли.

- спонсирование форумов для сбора вместе участников кластера;

- поощрение направленных на интересы кластера усилий по привлечению поставщиков из других регионов;

- создание ориентированных на кластеры зон свободной торговли, промышленных парков.

3. Состояние спроса.

- создание стандартов для решения задач;

- уменьшение неопределенности в законодательстве;

- стимулирование своевременного принятия;

- поощрение совершенствования;

- спонсирование независимого тестирования, сертификации продукции и сервиса для продукции кластера;

- принятие на себя роли требовательного заказчика для выпускаемых кластером продуктов.

4. Контекст для стратегии фирм и соперничества.

- установление барьеров для местной конкуренции;

- организация соответствующих правительственных департаментов вокруг кластера;

- сосредоточение усилий для привлечения иностранных инвестиций в кластер;

- сосредоточение на содействии по развитию экспорта в кластерах.

Тема 4. Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК

Цель: изучить технологию разработки конкурентной стратегии предприятий АПК

Вопросы:

1. Сущность конкурентной стратегии

2. Фаза подготовки

3. Фаза разработки

4. Фаза реализации

I

АПК являясь одной из основных отраслей национальной экономики РБ, в силу специфики своей экономической и производственной деятельности, зависит от многих других отраслей экономики. От того, насколько правильно и экономически оправданно аграрные предприятия разработают или подберут свои конкурентные стратегии зависит эффективность производства.

Конкурентная стратегия – это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности.

Конкурентная стратегия — это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей. А на рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

На уровне предприятия в долгосрочном периоде комплексная конкурентная стратегия должна решать следующие задачи:

- определение направлений экономического развития и структурных преобразований при заданных ограничениях ресурсов, что позволяет проанализировать особенности внешней и внутренней среды и сравнить их с реальными и допускаемыми возможностями предприятия;
- содействие ускорению интеграции экономической и социальной систем, контроль изменений во внешней среде;
- продвижение основных идей изменений, способствуя их развитию и восприятию разными группами лиц, заинтересованных в существовании, функционировании и достижении целей предприятия.

Разработка конкурентной стратегии выступает составляющей всей структуры управления, которая представляет собой взаимосвязанную совокупность управленческих решений по созданию и использованию конкурентных преимуществ организации.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции¹

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.



Рисунок 1. Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке²:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том, что предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается предприятие.

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

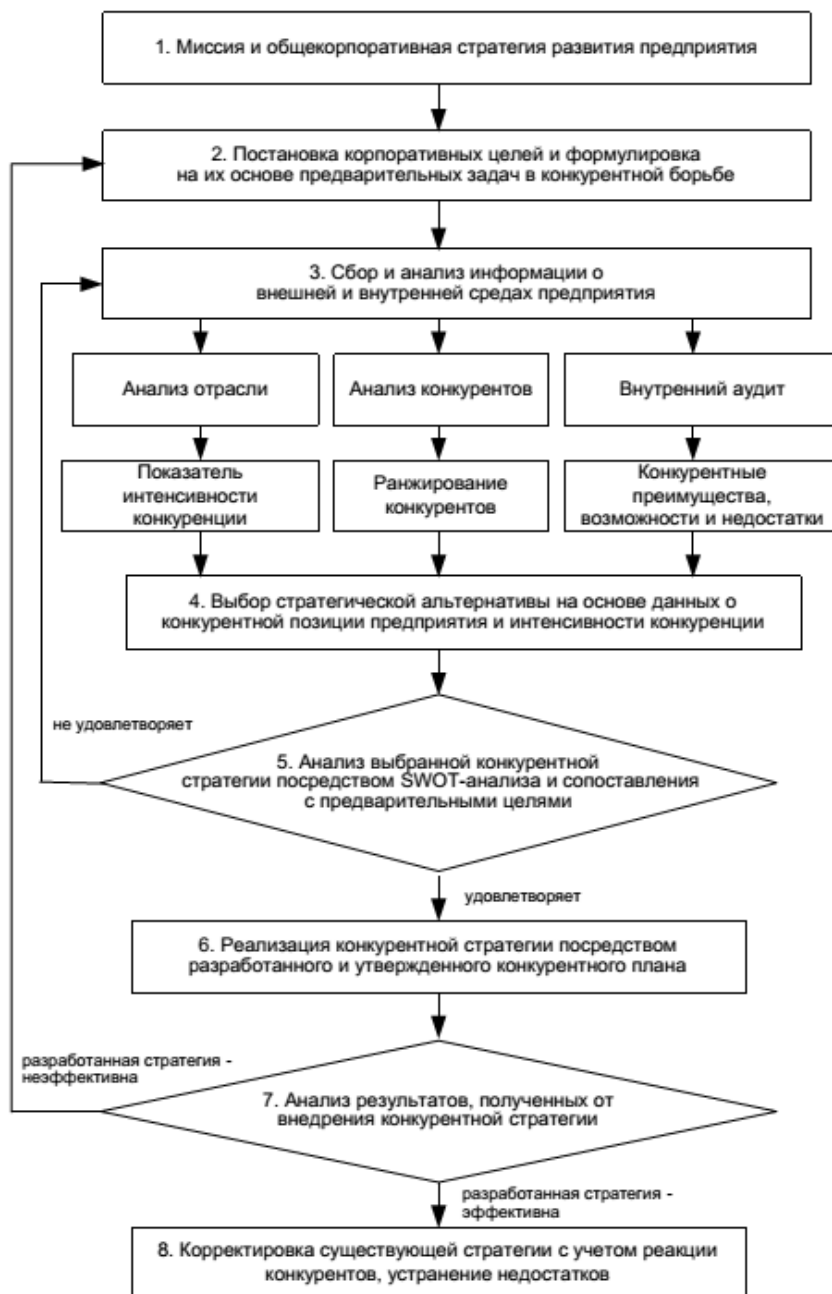
Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

И наконец, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рис. 2).

Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.



Важно отметить, что поскольку в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- Фаза подготовки (этапы 1 и 2).
- Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

II

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно

определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «б»). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия — конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален — сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников³.

III

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3)⁴. На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом.

Применение SWOT-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап 5). Все происходит в следующей последовательности:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.
2. Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ).
3. Формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана). Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рис. 3).



Рисунок 3. Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысит нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

IV

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в **фазу реализации**. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь — специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке согласно утвержденной стратегии (этап б). Основная сложность на данном этапе состоит в том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

1. Резюме.

Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме, которое помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.

2. Описание и анализ текущей ситуации на рынке.

Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/ страны.

Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.

3. Описание и анализ конкуренции на рынке.

Анализ деятельности конкурентов.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке.

Оценка интенсивности конкуренции на рынке.

4. Итоги прошлого периода.

Фактические и запланированные результаты прошлого периода.

Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.

5. Постановка целей и описание выбранной стратегии.

Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

6. Оценка выбранной конкурентной стратегии.

Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.

7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.

В данном разделе необходимо изложить:

А. Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода.

Б. Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Я» — продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно

распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведения испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.

8. Бюджет на планируемый период.

Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана — это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей — проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация. Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- правильность выбранной стратегии?
- реакция конкурентов?
- правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных?
- эффективность выполнения поставленных задач?
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

Тема 5. Базовые конкурентные стратегии в АПК

Цель: Познакомить с базовыми конкурентными стратегиями и условиями их применения.

Вопросы:

1. Стратегии дифференцирования.
2. Стратегии качества и сильных торговых марок.
3. Стратегия преимущества в издержках.
4. Стратегии фокусирования.
5. Стратегии упреждающего маневра.

I

Стратегия дифференцирования предполагает, что товарное предложение предприятия существенно отличается от товарного предложения одного или нескольких конкурентов в некотором ценном для покупателей аспекте (фокус конкуренции).

Сущность: находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество.

Успешная дифференциация позволяет организации:

установить повышенную цену на товар

увеличить объем продаж за счет привлечения покупателей с помощью отличительных характеристик товара

завоевать лояльность покупателей к товарной марке за счет привязанности покупателей к дополнительным характеристикам продукции.

Существует множество способов создания стратегических отличительных преимуществ на базе ценности. Обеспечить предложению добавленную стоимость, в принципе, способен любой аспект бизнеса:

ингредиент или компонент (более дорогие, редкие или из лучших материалов, чем у конкурентов);

товарное предложение (упаковка «Принглес» сохраняет чипсы в целости; вес ноутбука меньше, чем у конкурентов);

комбинированное предложение (салфетки из льна, пропитанные чистящим составом);

дополнительные услуги (производитель полотенец предлагает покупателям – прачечным широкий спектр услуг (системы принятия заказов, оптимизации доставки грузов, помощь в исследовании рынков, проведение семинаров по навыкам торговли);

широта товарной линии (посетитель «Амазон» имеет возможность сделать все необходимые покупки за один визит на веб-сайт);

сервисная поддержка (мобильная ремонтная служба одного из Российских сельхозпроизводителей умудряется прибыть в любую точку района в среднем за 15 минут и еще за 20 запустить сломавшуюся технику);

канал распределения (официальный торговый канал снижает процент «серого» товара); дизайн.

Любая успешная стратегия дифференцирования должна обладать тремя характеристиками:

создавать ценность для потребителя;

обеспечивать воспринимаемую ценность;

быть защищенной от копирования

Как этого добиться? Следует различать ценность видимую и истинную. Например, клиенты в консультантах хотели бы видеть опыт и профессионализм, а простота общения с ними не имеет особого значения.

Необходимо вести исследование рынка для изучения покупателей и систематически определять, оправдывает ли добавленная ценность ценовую премию. Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, как бы уникальна она не была. Стратегия же дифференцирования обычно связана с установлением повышенной цены, поскольку, во-первых, в случае успеха значение цены для покупателя уменьшается, а во-вторых, достижение отличий само по себе связано с затратами. Отсюда необходимо определить приемлемость ценовой премии для рынка. Следует помнить, что увеличение ценности может не произойти реально, главное, чтобы потребитель это воспринимал.

Стратегия дифференциации защищает от конкурентных сил в отрасли путем:

создания входных барьеров за счет лояльности покупателей и уникальности продукции для новичков в отрасли;

сглаживания влияния силы покупателей, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них;

снижения вероятности угрозы со стороны товаров-заменителей, так как их характеристики и качество не сравнимы с дифференцированной продукцией;

наличия более высокой окупаемости затрат, чем у конкурентов, что позволяет успешно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цены на поставляемые ими сырье и комплектующие.

Гарантий, что стратегия дифференциации принесет значительное конкурентное преимущество, нет. Поскольку производитель с низкими издержками может свести на нет усилия организации по дифференциации, если покупатель удовлетворен стандартным товаром и не хочет платить больше за дополнительные излишества.

Стратегии дифференциации

Стратегия дифференциации заключается в создании преимущества на основе предложения на рынок уникального товара, отличающегося от предложений конкурентов



II

Стратегию качества можно рассматривать как прототип дифференцирования. Стратегия качества, как правило, означает, что марка товара будет премиальной, а не «экономичной» или «выгодной» (дорогой и занимать лидирующие позиции в своих товарных категориях). Марка может считаться высококачественной и в экономичном сегменте рынка. Например, качество высокое, по сравнению с соперниками, а цена приемлемая. Просто оценивается это качество потребителем по иным критериям: в продовольственном магазине время ожидания очереди в кассу минимально, вежливость кассиров, наличие в продаже необходимых товаров.

Обычно в сфере услуг, если вы не лидер в своей товарной группе, удачно дифференцироваться удастся, если качество вашего сервиса стабильно превосходит ожидания потребителей.

Для повышения представления потребителей о качестве придется заняться управлением тотальным качеством, внедряя всевозможные ценимые потребителем стандарты.

Системы управления качеством включают множество инструментов и концепций:

преданность руководства организацией идее повышения качества, о чем свидетельствует выделение значительных ресурсов на него;

ориентация на технологический процесс, а не результат. Главное - разработка и совершенствование обеспечивающих достижение более высокого качества процессов;

совокупность систем рационализаторских предложений, оценки, поощрения;
концентрация на жалобах и неудовлетворенности покупателей и вызвавших их причинах;
мониторинг ключевых показателей качества;
включение в активную работу над качеством поставщиков (оценка, поощрение, помощь).

Основа устойчивости стратегии сильных торговых марок и марочного капитала – создание конкурентных барьеров.

Грубую оценку стоимости торговой марки можно получить посредством вычитания из ее рыночной капитализации (дисконтированной стоимости потока прибылей) стоимости материальных активов. Разница служит оценкой торговой марки, персонала, информационных систем и власти в канале распределения.

Стоимость торговой марки у 75 торговых марок, стоимостью свыше 1 млрд. долларов составляет от 20 до 75 % рыночной капитализации фирмы (возглавляют список «Nike», «Ikea», «Apple»).

Из курса маркетинга вам известно, что торговая марка способна:
оказывать помощь в интерпретации и обработке информации;
внушать уверенность при принятии решения о покупке;
придавать товару эмоциональную окраску.

Марочный же капитал – это совокупность активов и пассивов, связанных с марочным названием и символом, увеличивающих или уменьшающих ценность товара или услуги для компании и/или ее покупателей.

Включает в себя четыре составляющих:
осведомленность о торговой марке;
воспринимаемое качество;
ассоциации с торговой маркой;
лояльность к торговой марке.

III

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие кумулятивные издержки на осуществление всех видов деятельности по сравнению с конкурентами. Поскольку существует разница в устройстве цепочки создания стоимости, оценить можно только порядок преимущества по издержкам одной фирмы по сравнению с другой. Для этого сравнивают издержки на те виды деятельности, которые составляют разницу в устройстве цепочек. Затем сравнивают издержки на виды деятельности, являющиеся общими для фирмы и конкурента. Далее собирают воедино полученные показатели.

Преимущество низких издержек может быть получено многими путями, но лучших успехов добиваются те организации, которые применяют несколько подходов одновременно.

Товар/услуга «без изысков». Цель подхода – создание преимущества по издержкам путем устранения из товарного предложения всего, без чего может обойтись потребитель.

С одной стороны, подход считается рискованным, поскольку конкуренту достаточно лишь немного дополнить свое предложение, и он может противопоставить себя фирме «без изысков». С другой стороны, устойчивость создаваемого преимущества обусловлена тем, что конкуренты не могут просто взять и отказаться от предоставления покупателям ожидаемых услуг, поскольку способы выполнения операций, оборудование, помещения конкурентов разрабатывались на определенный уровень сервиса.

Подход можно использовать при выходе и закреплении на рынке, привлечения на рынок новых потребителей.

Проектирование товара. При данном подходе поступают так:

экономия закладывается в дизайн изделия (мебель из прессованных опилок вместо дерева, применение дешевых материалов для строительства домов на селе сметной стоимостью 18 000 долларов США);

базовый продукт украшают относительно прибыльными аксессуарами или дополняющими товарами, что увеличивает их ценность у потребителей;

товар упрощается, когда давление на цену не оставляет иных альтернатив (уменьшение размера шоколадок со 100 гр. до 80, фасованные крупы по 900 гр.).

Низкозатратное выполнение операций. Скрупулезно изучают каждую операцию и устанавливают, что именно создает издержки. Затем стараются усовершенствовать способ выполнения операции, удешевить его. Также изучают всю цепочку создания стоимости и выявляют звенья, которые можно сократить (часто отказ от посредников в каналах распределения) или изменить способ выполнения.

Названные подходы формируют основу концепции «бережливое производство». Организации, руководствующиеся данной концепцией, имеют устойчивую позицию в отрасли.

Эффект масштаба. Эффект масштаба отличен от простого использования производственных мощностей. Если увеличение использования производственных мощностей ведет к тому, что постоянные расходы на существующие мощности и на оплату труда персонала как бы рассеиваются за счет большего объема, то эффект масштаба предполагает, что если вид деятельности осуществляется в полную меру возможностей, это даст эффект только при крупных масштабах. Возможность получить эффект масштаба зависит от количества игроков на рынке, их долей рынка и размера вашей фирмы и ее доли на рынке.

Например, малые производители пива не могут себе позволить лишние расходы на рекламу, поскольку рынок поделен между несколькими крупными производителями.

Нередки случаи, когда фирмы добиваются преимуществ по издержкам путем нарушения технологии производства товара, используя более дешевые ингредиенты, материалы.

Распространенными ошибками в реализации стратегии преимущества в издержках являются: повышенное внимание к производственной деятельности в ущерб маркетингу, продажам, обслуживанию;

невнимание к незначительным видам деятельности, которые в совокупности обеспечили бы значительный эффект;

недостаточное использование процессов смежных организаций, что не позволяет их считать механизмами процессов нашей организации;

вхождение на рынок путем расширения ассортимента, что увеличивает издержки.

Стратегический анализ издержек организации М.Е. Портер предлагает вести так:

1. Построить цепочку создания стоимости организации и распределить издержки между всеми видами деятельности по созданию стоимости в этой цепи.

2. Выделить ключевые факторы издержек для каждого вида деятельности и описать их взаимодействие.

3. Построить цепочки создания стоимости конкурента и сравнить позиции с нашими издержками, выявив источники различий в динамике издержек обеих организаций.

4. Разработать стратегию, ориентированную на сокращение издержек в позициях, уступающих конкурентам.

5. Убедиться, что все усилия по сокращению издержек не угрожают дифференциации продукции организации.

6. Проверить, насколько преимущества, полученные в результате реализации стратегии, являются устойчивыми.

Организация с преимуществом в издержках имеет запас прочности для наступательной конкуренции за счет цены, защиты в ценовой войне за счет более высокой прибыли, чем в среднем по отрасли. Легче сохранить уровень прибыли при взаимодействии с сильным агрессивным клиентом, поскольку ему сложно снизить цену до черты выживания наиболее эффективного по издержкам продавца. Более защищена от диктата поставщиков в случае, если лидерство в издержках основано на возможности покупки компонентов по предпочтительным ценам от внешних поставщиков. Сильный барьер для вхождения в отрасль новичков и товаров-заменителей.

Стратегия лидерства по издержкам предпочтительна в случаях:

ценовая конкуренция среди продавцов сильна;

производимый в отрасли продукт стандартен, характеристики товара отвечают требованиям всего круга покупателей;

существует несколько способов дифференциации продукта с целью привлечения покупателя, но различия в цене для покупателей различны;

большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;

затраты переключения покупателей с одного продукта на другой достаточно низки;

многие покупатели достаточно сильны для требования снижения цен.

IV

Стратегии фокусирования предполагают специализацию бизнеса на какой-то части рынка или товарной линии, в попытке получить конкурентные преимущества именно в этих сегментах. Разновидностями стратегий фокусирования является фокусирование за счет дифференциации в своем сегменте и фокусирование на издержках. При фокусировании на определенных сегментах рынка, организация предполагает существование особых групп покупателей с уникальными потребностями. При фокусировании на издержках организация обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли. Существование таких различий в структуре издержек и потребительского спроса предполагает, что данные сегменты плохо или на равных обслуживаются другими организациями, имеющими широкую специализацию. Если этих условий нет, стратегия фокусирования не разрабатывается.



Различие со стратегиями дифференциации заключается в том, что фокусирование на дифференциации строится на поиске сегментов, в которых у покупателей имеются специфические потребности и удовлетворении потребностей именно этих покупателей, а стратегия дифференциации строится на базе тех характеристик продукта, представляющих ценность для всех покупателей.

Стратегия фокусирования обеспечивает следующие преимущества:

позволяет превзойти активы и компетенции конкурентов в точке концентрации усилий;

несмотря на то, что доходность небольшой ниши может быть ниже, чем доходность крупного, растущего рынка, конкуренция в ней не столь интенсивна. Это обусловлено тем, что при оценке быстрорастущих сегментов организации склонны минимизировать или пренебрегать вероятностью появления в них большого числа конкурентов. Поэтому в областях роста часто наблюдается переизбыток производственных мощностей, а товарные рынки с относительно скромными перспективами оказываются более предпочтительными.

Недостатками стратегии фокусирования являются:

риск упустить новые прибыльные возможности;
специализированной организации приходится конкурировать с крупными фирмами, пользующимися эффектом масштаба.

Стратегия фокусирования целесообразна, когда выполняется большинство условий:
сегмент достаточно большой, чтобы обеспечить необходимый объем прибыли;
сегмент имеет хороший потенциал для роста;
сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
организация имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;
организация может защитить себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов к своим способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Защита от пяти конкурентных сил обеспечивается специальными навыками и умениями обслуживать целевую нишу:

организации, работающие на разных сегментах, могут не иметь возможностей обслуживать целевых клиентов;

фокусирование усилий на рыночной нише создает входные барьеры для проникновения конкурентов на целевой сегмент;

способности обслуживать целевой сегмент затрудняют проникновение в него товаров-заменителей;

воздействие сильных покупателей снижено из-за их нежелания вести дела с менее способными конкурентами.

Стратегия фокусирования дает хорошие результаты, когда:

достаточно дорого и сложно фирмам, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям покупателей специализированной ниши;

никто из фирм-конкурентов не предпринимает попытки специализироваться на данном сегменте;

фирма не имеет достаточно ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка;

отрасль представлена различными сегментами, что позволяет фирме выбрать свою нишу, соразмерную ее силам и способностям.

Риски для организации заключаются в том, что:

есть вероятность нахождения способов конкурентами приблизиться к действиям фирмы на узком целевом сегменте;

требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространяются на весь рынок, а разрушение различий между покупательскими сегментами открывает пути конкурентам для завоевания потребительских предпочтений;

сегмент может быть весьма привлекательным, что вызовет интерес множества конкурентов и их действия могут снизить его прибыльность.

Для нейтрализации рисков необходимо обслуживать потребности клиентов сегмента так, чтобы у других организаций не было желания конкурировать с вами, а в случае экспансии, перестроить стратегию или найти другой сегмент.

V

Стратегии упреждающего маневра – это осуществление новой для данного региона или сферы бизнеса стратегии, которая ввиду своей новизны создает сложные для копирования или нейтрализации активы.

Предпосылкой конкурентного преимущества первого игрока выступает технологическое лидерство, приоритетный доступ к ресурсам, издержки переключения покупателей на другую марку (поставщика).

Направлениями упреждающего маневра могут быть:

товары (захват позиции; создание доминирующего дизайна; привлечение лучших специалистов);

производственные системы (создание новых производственных процессов, увеличение мощностей, вертикальная интеграция;

покупатели (использование марки по привычке, стимулирование долгосрочной лояльности, обретение глубоких знаний о клиенте, что делает невыгодным отказ от услуг);

системы распределения и обслуживания (аренда лучших мест, доминирование в ключевых каналах распределения, имеющих ограниченную пропускную способность).

В концепции упреждающего маневра выделяется несколько моментов:

требует чего-то нового. Невозможно удержаться на гребне волны длительное время, копируя существующие стратегии. Должен существовать механизм выявления идей для упреждающих действий, достаточный, чтобы обойти организационную инерционность;

требует значительных вложений, что, с одной стороны, повышает риск, но с другой, делают получаемое конкурентное преимущество устойчивым, поскольку конкуренты неохотно идут против заинтересованной в своем деле фирмы;

организация предполагает, что конкурент не захочет или не сможет повторить или нейтрализовать действия. Например, фирма первой создает марку для низкого ценового сегмента зарубежного рынка. Создание другими аналогичной марки приведет к ослаблению или падению престижа их марок.

Тема 6. Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации

Цель: Дать знания, достаточные для понимания необходимости применения различных конкурентных стратегий в зависимости от изменившейся рыночной ситуации.

Вопросы:

1. Враждебные и находящиеся в стадии спада рынки
2. Выбор правильной стратегии в фазе спада рынка
3. Стратегии выигрыша на враждебных рынках
4. Стратегия для конкуренции в раздробленных отраслях
5. Стратегии для слабого бизнеса
6. Стратегия восстановления для кризисных ситуаций

I

Рынки, находящиеся на стадии зрелости или спада, при правильной стратегии поведения открывают фирмам реальные возможности роста. Отчасти из-за того, что такие рынки не представляют большого интереса для конкурентов. Отсюда требуется тщательный анализ подобных рынков.

Стадия спада рынка – спрос на товары (услуги) сокращается из-за условий: конкурирующие технологии, изменение потребностей покупателей, экономической политики государства.

Стратегии для находящихся на стадии спада рынков:

а) создание контекстов для роста посредством ревитализации отрасли или фокусирования на растущем субрынке

б) прибыльное выживание в отрасли доминирующей компании, вытесняющей с рынка других конкурентов

в) стратегии «доения денежных коров» или «уборки урожая». Вывод ресурсов и инвестиций в другие рынки

г) выход или ликвидация. Спасение активов.

Враждебными будем считать рынки, поставщики которых имеют избыточные производственные мощности, получают низкую маржу прибыли, характеризуются интенсивной конкуренцией и беспорядочным характером менеджмента.

Вызваны факторами – снижение спроса и экспансия конкурентов.

II

Как отмечали ранее, спектр возможных решений *в фазе спада рынка* варьирует от инвестиций до полной ликвидации бизнеса.

Для выбора оптимальных вариантов действий фирма должна оценить пять *типов стратегических неопределенностей*:

1) Перспективы рынка. Особое внимание уделяем темпам и характеру спада. Различают стремительный и медленный, стабильный спад. Обращают внимание на сегменты неудовлетворенного спроса, способные поддержать основной объем спроса. Пример: в кожевенной промышленности сохраняется стабильный спрос на кожаную обивку мебели.

Важный фактор в динамичных отраслях – моральное устаревание товара. Пример: появление одноразовых подгузников резко сократило спрос на изделия из резины.

Характер снижения спроса – если его сокращение вызвано демографическими причинами, то его можно прогнозировать, если модой и технологиями – прогнозы рискованны. Пример: тенденция к здоровому питанию вернула к «жизни» овсяную кашу.

2) Интенсивность конкуренции. Действуют ли в отрасли доминирующие конкуренты, обладающие значительными долями рынка и уникальными активами, обеспечивающими устойчивые, недоступные для других КП? Не планирует ли относительно большое число фирм выход из отрасли или добровольное сокращение масштаба деятельности? Если ответы на оба вопроса положительны – перспективы фирмы не оптимистичны.

Условием прибыльности в «упадочной» отрасли является стабильность цен. Можно ли сказать, что покупатели относительно нечувствительны к ценам? Высок ли уровень лояльности к маркам товара? или товар для покупателя стандартизирован? Есть ли издержки переключения?

3) Эффективность/ сильные стороны. В случае фокусирования на сильных сторонах фирмы обычно появляются свои уникальные источники сильных сторон. Сильная сторона отражает факт снижения и цен и количества покупателей. Такие источники, как эффект масштаба, вертикальная интеграция и технологическое лидерство из источников силы превращаются в помехи. В ситуации спада наиболее полезны:

- прочные, устоявшиеся отношения с прибыльными покупателями, особенно из сегментов с неудовлетворенным спросом;
- сильная торговая марка;
- способность получать прибыль в условиях низкой загрузки мощностей;
- способность сокращать затраты параллельно с ограничением бизнеса и гибкость в использовании активов и ресурсов;
- большая доля рынка, если действует эффект масштаба.

4) Взаимосвязи с другими видами бизнеса. Их нельзя не учитывать. СБЕ, являясь частью системы, каналом распределения, потребителем избыточных мощностей или побочным продуктом другого производственного процесса, может оказывать поддержку остальным подразделениям. Особенно это актуально для вертикально интегрированных подразделений.

Публичное прекращение бизнеса может вызвать недоверие к родительской фирме, что затруднит доступ к финансовому рынку, повлияет на мнение поставщиков, покупателей относительно других видов бизнеса.

5) Барьеры внедрения. Не всегда можно реализовать любой вариант.

III

Большинство рынков развитых стран находится или достигает враждебного состояния. Отсюда стратегии поведения фирм в условиях враждебности требуют повышенного внимания.

Выделяют шесть *стадий развития враждебных рынков*:

1. Давление на маржу прибыли
2. Изменение долей рынка
3. Изобилие товаров
4. Самозащита посредством сокращения издержек
5. Консолидация и вытеснение малых фирм с рынка
6. Избавление.

1) К снижению маржи прибыли приводит хищническая ценовая политика, проводимая для расширения доли рынка и наличием избыточных мощностей. В результате фирмы ищут безопасные рыночные ниши. Но рано или поздно подвергаются атакам конкурентов. Классический пример: усилия по изоляции японских производителей копировальной техники, автомобилей, мотоциклов и полупроводников в низших секторах рынков провалились: товарные линии были расширены, что стало угрозой для ниш дорогих товаров с высокой маржей прибыли.

2) Причины перехода долей рынка от фирмы к фирме заключаются: а) в ошибках лидера рынка, когда она, несмотря на более выгодные предложения конкурентов, сохраняет свою ценовую политику, считая, что лучший товар и лояльность покупателей обязаны обеспечить ей надбавку к цене. В конечном счете лидер вынужден снизить цены, однако к этому времени часть рынка потеряна, а покупатели убедились, что до снижения цены лидера были завышены; б) стремлению инвесторов перевести средства в лучшие активы; в) поглощение фирм, когда конкуренты любой ценой стремятся к достижению эффекта масштаба.

3) Конкуренты выпускают все новые и новые товары. Пример: новинка на рынке соков – свежий, а не восстановленный из концентрата или пюре.

4) Стратегия сокращения издержек может не соответствовать программам конкурентов по выпуску новых товаров и повышению качества, за что фирма расплачивается собственной долей рынка. Пример: отставание от отраслевых или международных стандартов качества.

Попытки «выдавить» дополнительную маржу из канала распределения или персонала могут обеспечить иллюзорную краткосрочную экономию издержек в ущерб рыночной позиции.

5) Консолидация, ориентированная прежде всего на снижение накладных расходов, происходит в 3 этапа: а) носит внутренний характер и связана с сокращением численности персонала, закрытием отдельных помещений, прекращением поддержки некоторых подразделений; б) начинаются слияния и объединения, когда сильные фирмы покупают слабые; в) в глобальном масштабе формируются различные комбинации международных игроков.

6) Враждебность в отрасли может закончиться через несколько лет, но в большинстве случаев этот период растягивается на десятилетия. Одним из путей «усмирения» конкурентов является консолидация, когда 3 – 4 игрока контролируют свыше 80 % рынка и все участники оставили попытки отвоевать себе часть пирога через ценовую конкуренцию. Процесс идет быстрее, если темпы роста спроса в отрасли велики, чтобы поглотить избыток производственных мощностей.

Однако есть два типа фирм, достигающих на враждебных рынках прибыльности и роста объема продаж выше средних по отрасли: а) фирмы, занимающие на рынке первое и второе места; б) меньшие по размерам, занимающие третьи или ниже места по объему продаж.

Итог: Лучшие из оперирующих на враждебных рынках фирмы фокусируют внимание на крупных покупателях, дифференцируются на базе надежности, охватывают широкий диапазон цен, уменьшают влияние ценового фактора на решения потребителей и обладают эффективными структурами издержек. Подходы к конкурентной борьбе двух групп фирм различаются: а) занимают лучшие места на прилавках магазинов и в сознании потребителей, используют выгоды эффекта масштаба и обеспечивают эффективное функционирование своих партнеров по каналам распределения; б) меньшие по размеру предлагают сервис, превосходящий отраслевые стандарты, конкурируют преимущественно в секторе дорогих товаров, заботятся о марже прибыли партнеров по каналам распределения и концентрируются на низких издержках единицы продукции ключевых покупателей.

IV

Некоторые отрасли, например, АПК, состоят из сотен и даже тысяч мелких и средних предприятий. Ни одно из них не играет существенной роли в общем объеме продаж отрасли. Главной отличительной чертой раздробленной отрасли является отсутствие лидеров, обладающих значительной долей на рынке и признанных покупателями.

Любой из следующих факторов может служить объяснением того, почему на этих рынках так много производителей:

- Низкие входные барьеры позволяют мелким фирмам войти в отрасль быстро и без серьезных финансовых трудностей.

- Отсутствие экономии на масштабах производства позволяет мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек.

- Покупателям требуются относительно небольшие количества товаров, ориентированных на их запросы (с точки зрения организации бизнеса, предназначения товара, рекламы). Поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных фирм.

- Рынок использования товара/услуги ограничен географически (хлебозавод, агропромсервис, химическая чистка, строительство жилых домов, медицинские услуги, ремонт автомобилей), поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества, так как они лучше знают вкусы потребителей и особенности своего рынка.

- Спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество фирм, чтобы удовлетворить запросы потребителей (рестораны, энергетика, пошив одежды).

- Высокие транспортные издержки ограничивают экономически разумный радиус действия фирмы (производство бетонных блоков, мобильных жилых домов, молока, гравия).

- Местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой.

- Отрасль является еще настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке.

Возможные варианты конкурентных стратегий, подходящих для раздробленных отраслей, включают:

Создание и эксплуатация типовых условий.

Обеспечение низких издержек.

Увеличение выгод для потребителя путем интеграции.

Специализация на виде товара.

Специализация на типе потребителя.

Фокусирование на ограниченных географических районах.

В условиях раздробленности отрасли у фирм есть свобода стратегического выбора: преследовать ограниченные или широкие маркетинговые цели, использовать конкурентные преимущества низких издержек или дифференциации. Многие стратегические подходы могут быть использованы одновременно.

V

Фирма, конкурентное положение которой: ухудшается, строит свою политику исходя из четырех основных стратегических возможностей. При наличии у фирмы финансовых средств она может осуществлять **стратегию кругового наступления**, концентрируясь либо на снижении издержек», либо на дифференциации продукта, выделяя достаточно денежных средств и кадров для того, чтобы подняться на ступеньку или на две в отраслевой таблице о рангах, и в течение примерно пяти лет стать достойным конкурентом на рынке. Такая фирма может также придерживаться **стратегии обороны и укрепления**, используя вариации своей существующей стратегии и ведя тяжелую борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, прибыльности и конкурентного положения на достигнутом уровне. Слабая компания может прибегнуть к **стратегии немедленного отступления** и покинуть отрасль, либо продав фирму, либо прекратив деятельность, если нельзя найти покупателя. Кроме того, фирма может использовать стратегию **«сбора урожая»**.

VI

Стратегии восстановления используются в том случае, когда направление деятельности, которое надо сохранить и развивать, находится в кризисном положении; их целью является как можно более быстрое обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости фирмы. Первой задачей управления в этом случае является диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы. Является ли такое положение результатом неожиданного падения объ-

ема продаж из-за ухудшения экономической конъюнктуры? Неудачно, выбранной конкурентной стратегии? Плохой реализации хорошо разработанной стратегии? Слишком большого размера долга? В данном случае необходимо определить/ можно ли спасти бизнес или ситуация безнадежна. Очень важно понять, какие существуют сложности и насколько серьезны стратегические проблемы, так как разные диагнозы ведут к выбору разных восстановительных стратегий.

Наиболее распространенными причинами возникновения кризисных ситуаций являются следующие:

- слишком большой размер долга;
- переоценка перспектив роста продаж;
- игнорирование отрицательного воздействия на прибыль агрессивных попыток "купить" долю рынка за счет значительного снижения цен;
- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности;
- ставка на технологический прорыв в долгосрочной перспективе (через длительный период времени);
- ставка на исследования и разработки (большие вложения) для укрепления конкурентной позиции и прибыльности и неудача в разработке эффективных новых товаров;
- частая смена стратегий (так как предыдущие стратегии не работают);
- уступка конкурентных преимуществ более удачливым соперникам.

Разрешение данных проблем и успешное восстановление бизнеса может включать следующие действия:

1. Пересмотр текущей стратегии.

2. Принятие мер для увеличения доходов.

3. Последовательное снижение издержек.

4. Продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса.

5. Использование комбинации этих действий.

5) Специализация по типу потребителей – например, на потребителях с самым малым объемом закупок, а значит, не имеющих рыночной силы; потребителях с наименьшей чувствительностью к цене; нуждающихся в дополнительных услугах к товару. Недостаток: ограничивает темпы роста фирмы.

6) Специализация по типу заказов – а) обслуживание только небольших заказов, когда потребитель желает немедленной доставки и менее чувствителен к цене; б) обслуживание только эксклюзивных заказов, чтобы воспользоваться меньшей чувствительности к цене или создать издержки переключения.

7) Географическое фокусирование – когда нет экономии на масштабе при операциях на больших территориях, сосредотачиваются на отдельном регионе и концентрируют на нем мощности, рекламу, сбыт. Поскольку наличие разрозненных частей бизнеса в нескольких географических районах усугубляет проблемы конкуренции в низкоконцентрированной отрасли. Распространена в торговле продовольственными товарами, несмотря на присутствие крупных торговых сетей.

8) Товар без излишеств.

9) Интеграция предшествующих стадий – с целью давления на тех конкурентов, которые не могут так поступить. Пример: производство волокна в РБ.

Чего не нужно делать в раздробленных отраслях?

- искать доминирующую позицию;
- придерживаться оппортунистической стратегии, а надо соблюдать стратегическую дисциплину;
- чрезмерно централизоваться;
- думать, что конкуренты имеют одинаковый с вами уровень накладных расходов и те же цели;
- избыточно реагировать на новые продукты.

Тема 7. Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК

Цель: Познакомить со стратегиями в различных ситуациях организации.

1. Конкурентные стратегии в глобальных отраслях.
2. Стратегические альтернативы в глобальных отраслях.
3. Конкуренция на основе множества мест размещения.
4. Конкурентные стратегии организаций АПК Беларуси на зарубежных рынках.
5. Корпоративная политическая стратегия: понятие, элементы, сфокусированность.
6. Реализация политической стратегии на различных этапах развертывания ситуации

I

Не всем компаниям следует разрабатывать глобальную стратегию. Многие из них по своей природе являются мультилокальными и не стремятся к статусу глобальных – их вполне устраивает конкуренция на отдельных местных рынках.

Глобальная конкуренция требует нестандартных подходов к управлению многонациональным бизнесом:

- важнейшие инвестиционные проекты с нулевой или даже отрицательной прибылью на инвестированный капитал;
- широкое разнообразие целей финансовой деятельности в зарубежных дочерних компаниях;
- ассортимент изделий умышленно проектируется с чрезмерным запасом прочности или продается на некоторых рынках по заниженным ценам;
- представление о рыночных позициях в каждой стране как о взаимозависимых, а не независимых друг от друга элементах всемирного портфеля, который следует увеличивать или уменьшать в зависимости от прибыльности;
- создание производственных мощностей в странах как с высокой, так и с низкой стоимостью рабочей силы.

Прежде чем выйти на мировую арену, нужно решить, располагает ли отрасль вашей фирмы характеристиками, необходимыми для реализации преимуществ глобальной конкуренции: мировые объемы производства должны быть больше дополнительных расходов, связанных с обслуживанием этих объемов производства.

Если фирма считает свой бизнес потенциально глобальным, должна оценить, в состоянии ли она проводить эффективную инновационную политику, а затем оценить влияние инновационной политики на свою конкурентоспособность, чтобы получить ответы на 3 вопроса:

- какой вид стратегической инновации мог бы обеспечить ее конкурентоспособность в глобальном масштабе?
- находится ли она в наилучшем положении среди всех своих конкурентов, чтобы реализовать и защитить преимущества глобальной стратегии?
- какие ресурсы и в течение какого периода понадобятся, чтобы добиться лидирующего положения?

Успешные глобальные компании применяют следующие принципы конкурентной борьбы:

- собственная глобальная стратегия (не просто реагировать на события, а опережать их);
- стремление делать капиталовложения в производство;
- готовность выделить требуемые финансовые ресурсы (сопоставимые капитальные вложения на одного работника должны превосходить конкурентов);
- блокирующая позиция на других рынках для конкурентов (с тактической точки зрения многие СП обслуживают местные рынки, со стратегической – ограничивают долю рынка и денежные потоки для конкурентов);

Каждая из компаний учитывала местные особенности, не жертвуя при этом издержками производства. Удачная позиция «глобального» игрока на каком-то важном рынке усиливала его позицию

и на других рынках. Кроме того, глобальная стратегия требует определенных способностей в планировании и финансировании. «Глобальный игрок» должен решить, кто его главный потребитель и направить усилия, прежде всего, на него.

II

Способы глобальной конкуренции

Самыми эффективными являются те, которые позволяют улучшить мировые позиции компании за счет снижения издержек или повышают способность компании к самодифференциации и ослаблению ее важнейших мировых конкурентов.

1) Захват лидирующих позиций в важнейших «новых индустриальных странах», составляющих часть мирового рынка по многим важнейшим товарам.

Если отрасль обладает определенным глобальным потенциалом, то компания, занимающая лидирующие позиции на соответствующих рынках, наверняка примет решительные меры по созданию препятствий для конкурентов. Такие рынки часто имеют сильные торговые барьеры, и компания, которая пытается проникнуть на них путем создания обособленного местного филиала, рискует попасть в ловушку.

Однако можно обратить подобную ситуацию себе на пользу, создавая НИС специализированные предприятия по производству компонентов, которые станут неотъемлемой частью глобальной сети поставок. Компания экспортирует продукцию такого специализированного предприятия с целью компенсации импорта недостающих компонентов. Окончательная сборка для домашнего и более мелких соседних рынков производится по месту.

Как видим, наличие двойных производств важнейших компонентов позволяет минимизировать риск перебоев в функционировании глобальной сети поставок.

2) Установление прочных и надежных взаимоотношений компании со своими важнейшими потребителями и поставщиками. У многих компаний есть определенный круг потребителей, доминирующих на глобальном рынке. Глобальный конкурент понимает важность этих потребителей и пытается создать препятствия для доступа к ним со стороны своих потенциальных конкурентов. Вопросы установления цен для основных потребителей не должны решаться исключительно из соображений возможности максимальной прибыли на инвестированный капитал. Не менее важным условием глобальной конкуренции является влияние этих цен на потенциальных конкурентов и последствия, связанные с невозможностью защитить и расширить базу своего бизнеса. Хороший бизнес-ход – дифференциация цен по разным странам.

Дальновидный глобальный конкурент управляет своим бизнесом в разных странах как единой системой, а не как «портфелем независимых бизнесов». Согласно теории планирования портфеля, привлекательность рынка и сила позиций компании на этом рынке определяют объем ресурсов компании, которые можно выделить этому рынку. Отсюда, теоретически компания должна защищать сильные бизнесы и обращать себе на пользу слабые (или отказаться от них вообще). Чтобы не искать способы обращения слабых позиций себе на пользу, компания должна научиться способности усиливать позиции на одном рынке по сравнению с позициями на других рынках. Это не менее важно, чем привлекательность рынка. Наиболее очевидным преимуществом, получаемым компанией от использования рынка той или иной страны, является величина его вклада в суммарную эффективность этой компании. Например, завоевав значительную долю какого-нибудь сложного рынка, вы автоматически усиливаете свои позиции на других рынках.

Глобальная стратегия требует, чтобы организация производства осуществлялась из единого центра (в противном случае компания не сможет добиться положительного результата в масштабах всей системы).

Для выбора оптимальной организационной структуры воспользуемся рекомендациями:

- нет организационной структуры, применимой ко всем видам международной деятельности компании. Организационная отчетность должна быть специфична для рынка каждой страны – все зависит от роли каждого такого рынка. Важным рынком, обеспечивающим большие доходы, должны заниматься менеджеры штаб-квартиры компании, ведающие вопросами глобального бизнеса.

Менеджеру же вне глобальной конкуренции потребуется лишь набор целей для региональной системы отчетности;

- организационная структура и виды отчетности должны изменяться в соответствии с изменениями природы международного бизнеса. При становлении глобального бизнеса концентрируются на централизации, если данный бизнес станет «менее глобальным», акцент смещается в сторону локальной автономии.

Важно согласовать финансовую политику с реалиями конкурентной борьбы. Если высшее руководство проявляет в своей деятельности недостаточно творческий подход, приверженность традиционным методам финансового менеджмента в случае глобального бизнеса может существенно ограничить конкурентный потенциал компании. В глобальной стратегии инвестиции обычно представляют собой долгосрочные, взаимозависимые последовательности вложений капитала, которые нельзя однозначно связать с прибылями или рисками. Следует учесть обстоятельство, что прежде чем компания начнет получать хоть какую-то прибыль на инвестированный капитал, должно произойти накопление определенной «критической массы» доходов от инвестиций в нескольких странах. Глобальная стратегия не вписывается в традиционные представления о распределении капитала, когда проводится, например, проектно-ориентированный расчет окупаемости капиталовложений по приведенным или дисконтированным затратам и регистр надежности по каждой стране. Успешные глобальные конкуренты разрабатывают два уровня финансового управления: 1) учетно-калькуляционное подразделение для автономных проектов; 2) стратегический центр для отслеживания взаимозависимых усилий, а также действий и реакций со стороны конкурентов. Соответственно при контроле выполнения глобальной стратегии инвестирования глобальные конкуренты оперируют с коротким временным интервалом, а при оценке таких инвестиций и ожидаемых от них прибылей – с длинным временным интервалом.

III

Конкуренция на локальных рынках

Анализируя глобальную конкуренцию мы сталкиваемся с парадоксами:

Несмотря на то, что компании действительно конкурируют в глобальном масштабе, а многие ресурсы свободно перемещаются по всему миру, доказано, что деятельность на местных рынках продолжает играть важнейшую роль в получении конкурентных преимуществ. Почему так?

Во-первых, в показателях экономической деятельности наций, регионов, городов существуют огромные различия.

Во-вторых, во многих отраслях все ведущие мировые конкуренты, как правило, сосредоточены в 1 – 2 странах.

В-третьих, глобальные конкуренты концентрируют в определенном месте критическую массу своей наиболее важной деятельности с целью успешного ведения конкурентной борьбы по каждому изделию или виду бизнеса.

Попытаемся разобраться со схемой перехода конкретного бизнеса от местной к глобальной стратегии.

В большинстве составляющих конкурентная стратегия для местных и глобальных компаний практически одинакова: в обоих случаях успех является функцией привлекательности отраслей, в которых фирма конкурирует, а также относительной позиции данной фирмы в этих отраслях.

Природу международной конкуренции в различных отраслях можно представить в виде некоторого «спектра». На одной стороне – мульти локальные отрасли (почти во всех странах), за исключением отраслей, конкуренция в которых ведется в каждой стране в отдельности с минимальной связью между ними или вообще без связи (большинство видов розничной торговли, строительство, многие виды обслуживания). На другом конце спектра – истинно глобальные отрасли; возникающая при этом конкуренция, ведущаяся в разных странах, является взаимозависимой, поскольку позиция фирмы в данной стране сильно влияет на ее позиции в других странах (коммерческие авиаперевозки, потребительская электроника, станко- и машиностроение).

В мульти локальных (транснациональных) отраслях отсутствует необходимость в выработке глобальной стратегии. Международная стратегия в этом случае должна представлять собой ряд «домашних» стратегий. Подразделениям внутри страны должны быть предоставлены широкие права и автономия.

В глобальных отраслях фирмы должны разрабатывать интегрированные стратегии, включающие все страны одновременно.

Факт, что фирма является многонациональной, не означает, что у нее обязательно должна быть глобальная стратегия.

Здесь следует задаться вопросом: «Когда и при каких условиях международное целое будет представлять собой уже нечто большее, чем простую сумму локальных частей?»

Чтобы понять суть КП и возможные выгоды от применения глобальной стратегии, нужно представить всю деятельность фирмы в виде соответствующей цепочки ценностей (рис. 1).

Фирма, конкурирующая с другими в каком-то определенном бизнесе, выполняет некоторую совокупность отдельных, но взаимосвязанных друг с другом экономических действий. Цепочка ценности позволяет разделить всю деятельность фирмы на несколько категорий:

а) непосредственно связаны с производством, маркетингом, сбытом и поддержкой изделия или услуги;

б) создают, распределяют и улучшают факторы производства и технологию;

в) выполняют общие функции (добывание капитала и принятие решений в целом).

Внутри каждой из этих категорий можно также выделить совокупность отдельных действий и процессов. Они частично зависят от конкретного бизнеса.

Все эти действия фирмы образуют фундамент КП либо в стоимости продукции, либо в дифференцировании цен. Как вы помните, КП появляется тогда, когда фирме удастся выполнять требуемые действия с более низкими совокупными издержками, чем у конкурентов, или выполнять требуемые действия уникальными способами, создающими неценовую потребительскую ценность и поддерживающими добавленную цену.

КП в видах деятельности может быть следствием как операционной эффективности, так и стратегии. Стратегия фирмы определяет особую конфигурацию ее действий, их взаимосвязь и согласованность.

Глобальная стратегия, как и стратегия фокусирования, также преследует цель стратегического позиционирования, влияя на компромиссы, лежащие в основе той или иной позиции, или на способность приспособить к ней соответствующие действия.

Цепочка ценности является основным инструментом, позволяющим выявить стратегические проблемы, уникальные для той или иной глобальной стратегии. Локальные и глобальные фирмы имеют свои цепочки ценностей. Локальная (мультилокальная) фирма выполняет свои действия в собственной или в каждой стране. Глобальная стратегия отличается широтой охвата различных стран частями цепочки ценности. Здесь возможны 2 варианта:

1) **Конфигурация** – акцентирует внимание на том, где размещается каждый из видов деятельности в цепочке ценности соответствующей фирмы. При этом определенная деятельность может происходить либо в одном месте, либо в нескольких.

2) **Координация** – акцентирует внимание на том, в какой степени рассредоточенные виды деятельности координируются в сети или остаются автономными (приспособленными к местным обстоятельствам).

Любая фирма, вступившая в международную конкуренцию, должна продавать свою продукцию или услуги во многих странах мира.

Заметим, что определенные действия (сбыт) «привязаны» к месту пребывания клиента. Фирма, пытающаяся продавать свою продукцию в определенной стране, должна учредить там либо свою собственную систему маркетинга, продаж, либо положиться в этом деле на других (дистрибьюторов или партнеров по совместному предприятию). Другие действия в цепочке ценности вполне могут быть отделены от потребителя, предоставляя международной фирме возможность выбора числа таких действий и места их выполнения в каждом отдельном случае:

а) мультилокальной стратегии фирма выполняет всю цепочку ценности в каждой стране, а филиал фирмы в каждой стране обладает полной или почти полной автономией для «подгонки» соответствующих действий к особенностям данной страны;

б) глобальной стратегии фирма избирательно осуществляет виды деятельности в разных странах и координирует их с целью реализации и расширения КП такой сети.

Конфигурация

Международная конфигурация деятельности фирмы создает КП путем выбора конкретных мест для выполнения каждого действия и числа таких мест. На выбор места для какого-либо действия влияют:

- сравнительное преимущество в выполнении данного действия (выбор места с наиболее экономически эффективными сырьевыми или трудовыми ресурсами);
- конкурентное преимущество (преимущество производительности), размещение в странах с наиболее привлекательной средой для инноваций и роста производительности.

Координация

Глобальная стратегия может повысить КП за счет координации видов деятельности, выполняемых в разных местах. Координация обеспечивает преимущества:

- способность реагировать на перемещение сравнительных преимуществ (цены на сырье, обменные курсы);
- возможность распределять обучение между странами;
- повышение репутации фирмы в глазах мобильных покупателей, которые могут столкнуться с этой фирмой в разных странах;
- возможность дифференцированного и более эффективного обслуживания многонациональных покупателей, которые одновременно имеют дело с несколькими подразделениями фирмы в разных странах;
- возможность более эффективного торга с властями по методу кнута и пряника (за счет сокращения или расширения местных операций);
- способность более эффективно реагировать на конкурентные угрозы, выбирая наиболее удачное место для боя конкурентам.

Эти потенциальные преимущества координации усиливаются по сравнению с преимуществами, которые позволяют каждому рассредоточенному подразделению действовать автономно и приспособлять свои виды деятельности к местным обстоятельствам.

Международная стратегия, связанная с высокими уровнями автономии для таких подразделений, предпочтительна в случаях, когда сильно различаются местные потребности и условия, все потребители являются местными и ожидается лишь незначительная экономия, обусловленная ростом масштаба производства.

В разных местах возможны разные формы координации (установление общих стандартов, обмен информацией, распределение ответственности между местными подразделениями).

Центральным вопросом координации является следующий: как и где информация, технология и другие знания, полученные от местных подразделений, интегрируются и отражаются в изделиях, процессах и других видах деятельности? Выполнение этих функций обеспечивает «домашняя» база.

Существует множество моделей глобальной конкуренции. Выбор модели зависит от концентрации или распределения конкретных видов деятельности и способа их координации.

В структуре мульти локальных отраслей предпочитают конфигурацию с высокой степенью рассредоточения, когда каждая страна обеспечивает практически полную цепочку ценности, а это требует наделяния их почти полной стратегической автономией.

Стратегия в определенной отрасли становится глобальной в случае, когда КП глобальной сети оказываются достаточно значительными для преодоления локальной направленности и локального знания местных (или ориентированных на данную страну) конкурентов.

Вначале рассмотрим пример глобальной стратегии международного банка (табл.).

<p>Концентрированные виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общее название бренда - разработка продуктов - разработка программного обеспечения - глобальная информационная инфраструктура - разработка программы подготовки сотрудников 	<p>Распределенные виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сети филиалов и банкоматов - центры телебанковских услуг - реклама и кампании продвижения
<p>Координированные виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение единого корпоративного имиджа - обеспечение единого дизайна филиалов - обеспечение единого подхода к доставке услуг 	<p>Децентрализованные виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - адаптация к местным языкам и обычаям ведения бизнеса - соответствие местным регулирующим правилам

Местоположение и его роль в глобальной конкуренции

Глобализация конкуренции позволяет фирмам добиваться КП независимо от местоположения путем координации действий в широком спектре стран. Однако глобализация не отменила важности выбора местоположения в конкурентной борьбе. Исследования сотен отраслей показали, что штаб-квартиры мировых лидеров, как правило, размещаются лишь в нескольких странах, а иногда и в одной стране.

Данные, акцентирующие внимание на широком географическом распределении действий многонациональными компаниями, способны вести к заблуждениям. Диверсификация компании часто означает их широкую зарубежную деятельность, но она может охватывать многие производственные сферы, практически не имеющие между собой ничего общего.

Более важным различием в оценке результатов географической рассредоточенности является различие между типами деятельности, выполняемых в разных странах. Международные фирмы концентрируют наиболее сложные свои виды деятельности в одной стране (чаще всего в стране происхождения).

Заметим, что основополагающая идея, управляющая конкуренцией между отдельными местами, сместилась в большинстве отраслей со сравнительного преимущества на более широкое понятие конкурентного преимущества.

КП местоположений возникает не непосредственно из доступности дешевых факторов производства или объемов, а из наивысшей производительности при использовании этих ресурсов: основные факторы производства создают конкурентные затруднения, а не преимущества.

В конкуренции производительностей фирмы расширяют свою деятельность в глобальных масштабах с целью доступа к факторам производства и рынкам, но КП возникает в процессе инноваций и роста производительности, максимально локализованных в «домашней» базе фирмы (месте разработки ее стратегии, выполнения НИР по важнейшим изделиям и процессам, критической массы сложного производства этой фирмы).

Отсюда местоположение владельцев фирмы или ее корпоративной штаб-квартиры значительно менее важно, чем место, где сконцентрировано выполнение базовых действий для каждого стратегически отличного вида бизнеса.

КП отдельного местоположения заключается в качестве среды, которое это местоположение обеспечивает для достижения высоких и неуклонно возрастающих уровней производительности в конкретной области. Потенциал компании с точки зрения преимуществ и многих необходимых ей факторов производства кроется не в ней самой, а в ее ближайшем окружении. Ближайшее окружение в совокупности образует систему – ромб конкуренции:

а) мощная внутренняя конкуренция стимулирует рост производительности при условии, что местный контекст поддерживает инвестиции. Иначе конкуренция может свестись к деструктивному понижению цен;

б) повышение предложения квалифицированных специалистов (условия факторов производства) не даст роста производительности, если фирмы не будут делать инвестиций в НИОКР, совершенствование процессов, а база поставщиков не будет поддерживать инновационные стратегии.

В следствии кумулятивной и самоусиливающейся природы ромба, времени, требуемого для создания критической массы фирм, как правило, лишь небольшое число мест благоприятно для конкуренции в определенном бизнесе.

Несмотря на то, что конкуренция становится глобальной, важнейшие источники КП остаются локальными. Они сосредоточены в критических массах высокоспециализированных и взаимосвязанных профессий, прикладных технологий, фирм, поставщиков и учреждений в конкретных местах. При этом взаимосвязь знаний, мотивация – недоступны конкурентам и обеспечивают стабильные КП.

Итак, попытаемся объединить КП глобальных сетей и КП отдельных местоположений в концепцию глобальной стратегии. Рассмотрим типы глобальных стратегий:

Формирование глобализации на основе уникальной конкурентной позиции. Глобальная или мультилокальная стратегия должна начинаться с уникальной конкурентной позиции, выраженной в каком-либо четком КП. Фирма не сможет преодолеть барьеры незнакомых рынков, если не предъявит сколь значимое преимущество в издержках или в дифференциации.

Вывод: компании прежде всего должны глобализировать свою деятельность в тех сферах бизнеса и сериях изделий, где у них есть действительно уникальные преимущества.

Пример: Novo заявила о себе как о четком дифференциаторе в производстве инсулина. Она первой добилась высокой степени его очистки в производстве, исследовательский институт добился выдающихся научных результатов, создала филиал – больницу для больных диабетом, выступила организатором мировых медицинских симпозиумов.

Проникновение на международные рынки на основе четкой и последовательной позиции (сомнительна). Реализация глобальной стратегии фирмы требует проведения продуманной, долгосрочной кампании для проникновения на каждый значимый зарубежный рынок, которая вместе с тем поддерживала бы и усиливала уникальные стратегические позиции этой фирмы. Доступная часть зарубежного рынка (с учетом стратегии компании) в разных странах будет различной, в зависимости от местной покупательной способности и совокупности местных потребителей (именно этим может определяться порядок проникновения на рынок каждой страны).

Однако проведение последовательной стратегии в разных странах способно лишь усилить КП компании. Усилия, основанные на «подгонке» конкурентного позиционирования компании применительно к особенностям каждой страны, редко ведут к успеху. Неудачным также будет приобретение нескольких по-разному позиционированных компаний (если только они не управляются как обособленные объекты или репозиционируются с целью их «подгонки» под стратегию данной компании и объединяются).

Компания, у которой отсутствует последовательная позиция, как правило, лишается реального КП, а ее репутации наносится ущерб. Глобальное расширение с сохранением последовательной позиции, как правило, усиливает преимущества компании. В противоположность этому расширение стратегии в рамках существующих рынков повышает риск утраты уникальности компании.

Вывод: одним из серьезных препятствий на пути к успеху фирм, базирующихся в небольших странах, является кажущаяся необходимость обслуживать все сегменты и предлагать широкий ассортимент продукции.

Создание четко определенной «домашней» базы для каждого самостоятельного вида бизнеса. Каждая фирма должна иметь четко определенную «домашнюю» базу для ведения конкурентной борьбы в каждом стратегически самостоятельном бизнесе. Выбор местоположения штаб-квартиры имеет гораздо меньшее значение и может объясняться историческими факторами или соображениями удобства.

Такой подход к размещению фирм позволяет реализовать преимущества локального кластера, связанные с повышением производительности и инновациями, поскольку эти преимущества распространяются на многие виды деятельности.

Домашняя база должна иметь четкую глобальную ответственность за ведение соответствующего бизнеса и выполнять роль координирующего и объединяющего центра для ресурсов, производственной деятельности и технологий, добываемых в любых других местах.

Домашняя база должна находиться в регионе (стране) с наиболее предпочтительным ромбом для соответствующего бизнеса. Это вовсе не должна быть страна происхождения компании.

Предметно-производственная специализация домашних баз различных локализаций. По мере расширения номенклатуры изделий фирмы домашние базы по нескольким сериям изделий предпочтительнее размещать в разных странах, что позволяет специализировать международную деятельность путем размещения в регионе с наиболее благоприятным ромбом для данного сегмента.

Распространение деятельности с целью расширения преимуществ домашней базы. В то время как внутренняя база является местом, где сосредоточены важнейшие виды деятельности, другие действия могут и должны распространяться с целью упрочения конкурентной позиции компании. Каждый вид деятельности должен анализироваться на наличие этих возможностей, которые будут принимать одну из следующих трех форм:

1) сравнительные преимущества ресурсов. Факторы производства, не являющиеся существенной частью инновационного процесса (низкоквалифицированный труд по сборке изделий, сырье, универсальные компоненты, капитал) должны изыскиваться в местах, где их стоимость минимальна. Это помогает глобальному конкуренту использовать сравнительные преимущества множества местоположений;

2) получение или улучшение доступа к зарубежным рынкам. Концентрация избранных видов деятельности на рынке свидетельствует о внимании компании к зарубежным потребителям, дает ей возможность лучше учитывать местные потребности, приспособлять продукцию к местной среде;

3) избирательная реакция КП в других местах. Когда компания пытается реализовать возможности других ромбов, она должна позаботиться о дополнении своей домашней базы, а не ее дублировании или замене. Конечная цель – совершенствование своих возможностей в важных сферах деятельности или технологиях у себя дома для обеспечения более быстрого инновационного процесса.

Координация и интеграция рассредоточенных видов деятельности. Глобальные конкуренты решают эти проблемы разными способами:

- реализуют четкое позиционирование и понятную концепцию своей глобальной деятельности;
- руководители филиалов компании признают тот факт, что глобальная позиция компании в целом является весьма трудным для реализации источником преимущества в их конкретной стране. Занимаясь адаптацией филиалов к местным условиям, они действуют осторожно, стремясь не нанести ущерба глобальной стратегии компании;

- выполняется унификация информационных и учетных систем компании по всему миру, что существенно облегчает координирование операций, обмен сравнительными данными между филиалами и выполнение соответствующих корректировок;

- компания прилагает усилия к поощрению личных контактов и обмену информацией между руководителями филиалов, что должно облегчить взаимопонимание и превратить координацию в неформальные процедуры;

- создает систему стимулирования, способствующую улучшению не только результатов деятельности конкретных филиалов, но и компании в целом.

Сохранение национальной принадлежности в дочерних подразделениях. От национальных свойств филиалов не нужно избавляться. Наоборот, ими нужно дорожить, поскольку местоположение фирмы накладывает определенный отпечаток и формирует метод ведения ею конкурентной борьбы.

Альянсы как двигатели глобализации – но не как стратегия. После того как руководство компании уяснило, как сконструировать свою глобальную сеть в том или ином бизнесе, вступление в альянсы с фирмами, базирующимися в других странах, может оказаться удачным средством более эффективной или более быстрой реализации требуемой конфигурации. Альянсы – средство создания сети распределенных действий. Однако альянсы могут вносить искажения в позиционирование

компании и создавать препятствия последовательному позиционированию на каждом рынке. Они усложняют координацию и могут замедлять инновационный процесс.

Наилучшие альянсы отличаются высокой избирательностью. Как правило, они сфокусированы на каком-то определенном виде деятельности и на достижении определенного КП; являются переходными формированиями, помогающими фирме развить свои сильные стороны и получить необходимые знания. Фирма не должна полагаться на своего партнера в получении доступа к активам, жизненно важным для ее КП.

Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с преимуществами, обусловленными местоположением. КП местоположения являются средством идентификации отраслей, в которых фирма может добиться уникального КП по сравнению с конкурентами, базирующимися в других местах, а также тех сегментов отраслей, в которых среда домашней базы обеспечивает наибольшие выгоды. Развитие нового бизнеса должно концентрироваться именно в этих областях.

Совершенствование домашней базы. Часть КП фирмы в том или ином виде бизнеса заключена не только в самой фирме, но и в местной среде, где базируется этот бизнес. Если домашняя база ненадежна, у фирмы не будет потенциала для развития.

Важно заботиться о местных поставщиках, способствовать развитию их бизнеса, поскольку слишком сильная зависимость от удаленных поставщиков сводит на нет КП.

Передислокация домашней базы (в случае необходимости). Происходит крайне редко и при этом не полностью. Предпочитают передислоцировать домашнюю базу по какому-то изделию или сегменту бизнеса.

IV

Глобальное конкурирование из развивающейся страны

Платформа развивающейся страны порождает серьезные проблемы для перехода к глобальной стратегии.

Фирме предстоит перейти от использования сравнительного преимущества к использованию конкурентного преимущества. Большинство фирм, базирующихся в развивающихся странах, интернационализировали свою деятельность с помощью экспорта товаров с высокой долей ручного труда или используемых ресурсов или с помощью соглашений об изготовлении комплектного оборудования с многонациональными компаниями, которые основываются на низкой стоимости рабочей силы.

Такой экспорт в первую очередь направляется в страны с развитой экономикой. Возможности выхода на другие развивающиеся рынки, в том числе и соседних стран, ограничиваются сходством условий для факторов производства и защитными мерами стран.

Выход за границы традиционных методов интернационализации требует от фирм, базирующихся в развивающихся странах, создания собственных четко выраженных стратегий. Наилучшие возможности для истинно международных стратегий фирм из развивающихся стран следует искать в своем собственном регионе и в других странах со сходной экономикой.

Несмотря на это нужно продолжать экспорт в страны с развитой экономикой путем создания региональных сетей с соседними странами.

Стратегические намерения, "сокровищницы" и перекрестное финансирование

Конкурентов на международных рынках отличает не только их стратегия, но и долгосрочные стратегические цели и стратегические намерения.

Можно выделить **четыре типа конкурентов**:

- Компании, чьим стратегическим намерением является достижение глобального доминирования или, по крайней мере, высокого положения среди лидеров мирового рынка. Такие фирмы осуществляют какую-либо из форм глобальной стратегии.

- Компании, чьей основной стратегической целью является защита своего доминирующего положения на местном рынке, хотя они и реализуют часть своей продукции за рубежом (обычно до 20%) и осуществляют операции на нескольких или на многих зарубежных рынках.

- Компании, которые стремятся к увеличению доли продаж по всему миру и основной стратегической ориентацией которых являются рынки зарубежных стран; такие компании имеют многонациональную стратегию и могут получать большие прибыли от международных операций.

- Фирмы, ориентированные на внутренний рынок; их стратегические намерения ограничиваются стремлением достигнуть устойчивого конкурентного преимущества на рынке своей страны. Такие компании базируют свои конкурентные стратегии на условиях внутреннего рынка и рассматривают события, происходящие на международном рынке, лишь с точки зрения их влияния на условия внутреннего рынка их страны.

Эти типы компаний имеют неодинаково хорошие позиции для того, чтобы достичь успеха на рынках, где они активно конкурируют.

Отсюда, фирмы, конкурирующие только на своих национальных рынках, не в состоянии бороться с международными конкурентами. Когда агрессивные глобальные конкуренты появляются на внутреннем рынке какой-либо страны, то для фирм, ориентирующихся только на рынок этой страны, наилучшей стратегией обороны будет переход к многонациональной или глобальной стратегии, что даст им возможность **перекрестного финансирования**, т. е. финансирования потерь на одних рынках за счет доходов на других, и таким образом поставит в равное положение с конкурентами.

«Сокровищницами» являются рынки стран, где компания имеет устойчивое положение и получает значительную прибыль.

Беларусь является, например, наиболее прибыльным рынком для белорусских компаний, так как торговые барьеры, созданные белорусским законодательством, сравнительно эффективно защищают его от иностранных конкурентов (вспомните, например, таможенную пошлину на мясо птицы 70 % к стоимости товара).

Защищенные от угрозы конкуренции со стороны иностранных компаний на своем внутреннем рынке, белорусские фирмы могут без опасений назначать высокие цены для своих покупателей, тем самым обеспечив себе получение значительных доходов на внутреннем рынке. В большинстве случаев наиболее крупным и стратегически важным в отношении прибыли рынком является внутренний рынок компании, но для ТНК не менее важны также рынки тех стран, на которых они имеют сильные конкурентные позиции, большие объемы продаж и привлекательный уровень прибыли.

Наличие "сокровищниц" является ценным конкурентным фактором в глобальной отрасли. Компании с большими и защищенными прибыльными рынками имеют конкурентное преимущество, которого нет у компаний, не имеющих надежного прибыльного рынка. Компании, у которых имеется несколько прибыльных рынков, занимают более благоприятное положение, чем компании с единственной «сокровищницей».

Обычно глобальные фирмы с многонациональными рынками могут успешно победить в конкурентной борьбе национальные компании, единственным источником прибыли которых является внутренний рынок. Для защиты от глобальных фирм компаниям нет необходимости конкурировать на всех или даже на большинстве зарубежных рынков, но они должны включаться в конкурентную борьбу на важнейших рынках. Важнейшие рынки — это национальные рынки, которые:

- являются "сокровищницами" для ключевых конкурентов;
- обеспечивают большие объемы продаж;
- имеют престижных потребителей, чей бизнес стратегически важен;
- обеспечивают исключительно высокую норму прибыли за счет слабого давления со стороны конкурентов.

! Чем больше число важнейших рынков, на которые рассчитывает компания (даже региональных), тем больше у нее возможностей использовать перекрестное финансирование в качестве защиты от конкурентов, претендующих на глобальное доминирование.

Перекрестное финансирование является мощным оружием конкурентной борьбы. Оно включает использование прибыли, полученной на рынках одной или нескольких стран, для поддержания конкурентного наступления на главных соперников или для достижения более высокого уровня проникновения на важнейший рынок. Типичное наступление предполагает выравнивание с конку-

рентом (или почти выравнивание) по качеству продукции и уровню сервиса, затем установление достаточно низких цен для переманивания клиентов у конкурента. Хотя снижение цены может повлечь снижение прибыли (или даже убытки) на важнейшем рынке, атакуемом фирмой, компания, бросившая вызов, все равно получает приемлемую валовую прибыль за счет превышающих средний уровень прибылей на ее основных рынках.

Перекрестное финансирование является наиболее эффективным, когда глобальная фирма с многочисленными "сокровищницами" агрессивно стремится к долгосрочному доминированию на мировом рынке. И местный конкурент, и международный конкурент, не координирующий свои стратегии, адаптированные к условиям разных рынков, уязвимы для конкурентов, стремящихся к мировому господству. Глобальная стратегия может одержать превосходство над чисто местной стратегией по той причине, что местный конкурент не может эффективно защищать свое место на рынке в течение длительного времени от глобальной фирмы, имеющей возможности перекрестного финансирования. Глобальная фирма может снижать цены для перетягивания клиентуры местной компании, завоевывая в это время долю рынка, обеспечивая узнаваемость своей товарной марки и поддерживая стратегическое наступление за счет прибылей, полученных на других важнейших рынках. Такая фирма может либо снизить цену до такого уровня, что это обеспечит ей проникновение на рынок и быстрое завоевание его доли, либо незначительно снизить цену, постепенно, в течение нескольких лет внедряясь на рынок, чтобы не встревожить местные фирмы и не вызвать ответных протекционистских действий со стороны правительства данной страны.

Подвергшаяся подобному нападению местная компания должна в качестве краткосрочной ответной меры прибегнуть к немедленному и, возможно, драматичному для себя снижению цены и, если позволяет ситуация, обратиться за помощью к государству, имея в виду введение тарифных барьеров, импортных квот и антидемпинговых санкций.

В долгосрочной перспективе местная компания должна найти пути обеспечения более равных условий для конкуренции. Это трудная задача, особенно когда данной фирме приходится устанавливать цену так, чтобы покрывались полные издержки на единицу продукции и обеспечивалась норма прибыли, в то время как глобальная фирма может устанавливать цену таким образом, чтобы только покрывались дополнительные затраты на реализацию товаров на рынке местной компании.

Наиболее долгосрочным стратегическим средством защиты для местной компании является образование стратегических альянсов с иностранными фирмами или переход к глобальной стратегии и конкуренции на международном уровне, хотя в некоторых случаях можно в течение длительного времени постепенно сокращать затраты в своем бизнесе, чтобы выжить, ориентируясь только на деятельность на внутреннем рынке. Однако, как правило, работа только на национальном рынке является рискованной стратегией в отраслях, где много глобальных конкурентов.

Имея некоторую защиту от наступления компаний с глобальной стратегией за счет возможности перекрестного финансирования, компании, ориентирующиеся на многонациональную стратегию, уязвимы, из-за недостатка конкурентных преимуществ, и возможно более высоких затрат. Глобальные фирмы с большими объемами производства и заводами, производство на которых доведено до совершенства, обычно имеют более низкие производственные затраты по сравнению с много-национальными компаниями, имеющими множество мелких заводов с короткими производственными циклами в разных странах.

Для защиты от конкуренции со стороны глобальных фирм компании с многонациональной стратегией должны обеспечить себе преимущества за счет дифференциации и фокусирования, базирующихся на учете национальных особенностей каждого рынка. Такой способ защиты соответствует рынкам, имеющим достаточно много национальных особенностей, препятствующих использованию глобальной стратегии. Но если международный конкурент сможет удовлетворить необходимые местные требования рынка в рамках глобальной стратегии и при этом сохранить преимущество в издержках, тогда глобальная стратегия может одержать верх над многонациональной стратегией.

V

Политическая стратегия – это набор действий и тактических приемов, применяемых организациями в политической, юридической или социальной сфере, для сохранения своей позиции, обеспечения ее преимуществ и влияние на других участников процесса.

Политические виды деятельности организации связаны с идентифицированием вопросов, которыми она хочет заниматься, выявлением ее оппонентов и союзников, арены, на которой она хочет действовать.

Организация может заниматься широким диапазоном политических видов деятельности: от долгосрочных, продолжающихся длительное время и стоящих больших денег (например, лоббирование или запуск PR-программы с целью улучшить имидж организации в глазах местного сообщества), до краткосрочных, специальных и дешевых (например, подарок местной благотворительной структуре или временное включение своего сотрудника в благотворительную организацию для оказания помощи в реализации какого-то проекта).

Организации реализуют политические стратегии в рамках политической системы - постоянно изменяющегося театра где актеры – правительство и его агенты, общественность, ее представители, медийные средства и другие лица, влияющие на общественное мнение.

Политическая стратегия требует, чтобы организация выявила ситуации, которыми она собирается заниматься; заинтересованных сторон по каждой из этих ситуаций; те арены, на которых она хочет действовать.

Чтобы управлять ситуациями, менеджеры должны начать с их классификации на четыре родовых типа: 1) универсальные, 2) частные, 3) селективные и 4) технические. Такая система классификации помогает менеджерам прогнозировать время возникновения ситуации; какие заинтересованные стороны она вовлечет в первую очередь; какой будет арена для ее решения.

Указанные четыре категории (универсальные, частные, селективные и технические) ситуаций определяют и конкретные способы управления ими; характерные действия из этого следующие; роль медийных средств и лидеров, выступающих по вопросам, связанным с каждой из категорий. Универсальные ситуации имеют множество сторонников. Здесь ареной обычно становятся законодательные органы, суды высших инстанций или кабинки для голосования. Ситуации частного характера формулируются отдельными группами, которым приходится убеждать представителей медийных средств, что их проблема интересна и важна для освещения. Одновременно эти группы ищут арены, наиболее подходящие для разрешения имеющейся или возникшей проблемы. При решении селективных проблем сталкиваются с огромными трудностями, стараясь добиться интереса со стороны медийных средств или получить доступ к какой-то конкретной арене. Технические ситуации, как правило, настолько сложны, что широкая общественность и медийные средства ими интересуются очень мало.

Ситуации возникают, принимают какую-то форму и через какое-то время через эволюционное развитие, которое может быть разным по динамике, разрешаются. Чтобы помочь менеджерам разобраться, как ситуации эволюционируют, необходимо знать «традиционные» или ориентированные на внимание общественности точки зрения, а также циклы жизни ситуаций.

Для организации важно оценить потенциал заинтересованных сторон (с точки зрения сотрудничества) и угроз, которые они несут. Помимо других аспектов такие оценки указывают, как каждая заинтересованная сторона может повлиять на интересы организации. Важно отметить, что возможности для сотрудничества могут варьироваться в очень широких пределах - в зависимости от продукции, рынка и конкретной ситуации. Пример: в отрасли прохладительных напитков конкуренция по продукции очень сильная. Производители напитков и бутылкующие компании активно соперничают за рыночную долю. Однако предложения по использованию бутылок и банок для повторного розлива в них напитков могут привести к сотрудничеству и между основными конкурентами в отрасли, которым нужно добиться требуемого политического решения.

Можно утверждать следующее. Во-первых, эти отношения со временем изменяются и во многом зависят от конкретных ситуаций и проблем. Обычное дело, когда два конкурента в отрасли становятся активными союзниками по одному аспекту и антагонистами по-другому. Таким обра-

зом, когда один аспект исчезает, а другой возникает, сегодняшние враги могут завтра стать друзьями. Скажем, Hasbro и Mattel, столкнувшись с угрозой подделки их продукции, легко могут стать верными союзниками в поисках правительственной поддержки против структур, подделывающих их продукцию.

Во-вторых, между заинтересованными сторонами создается запутанная сеть отношений, к тому же находящаяся постоянно в подвижном состоянии. Поэтому ключевая задача в политической стратегии - оценить, как действия или позиция организации по конкретному аспекту повлияют на ее отношения с другими заинтересованными сторонами в отношении как конкретной ситуации, так и других ситуаций, в которых в настоящее время оказывается организация. Организация, не учитывающая такой зависимости ситуаций или отношений между заинтересованными сторонами, может очень легко совершить ошибки с очень тяжелыми для нее последствиями.

Арены - публичные или частные форумы, где разыгрывается политическая стратегия, - могут быть как формальными, так и неформальными.

Обсуждение типов стратегий показывает, насколько трудно отделить арены от ситуаций и от заинтересованных сторон, обычно имеющих некоторое влияние на выбор арены. С точки зрения эволюции политического соперничества выбор арены организациями и их заинтересованными сторонами - вопрос центральный, во многих случаях определяющий исход дела. Примеры в этой главе наглядно демонстрируют умение заинтересованных сторон выбирать арены, в наибольшей степени благоприятствующие их интересам, и показывают, как избегать арен, на которых их интересы, скорее всего, защищать труднее всего. Пример: американские авиакомпании хорошо понимают, что независимо от того места, где их самолеты попадают в аварийные ситуации, в любом случае они сталкиваются с исками, подаваемыми в американские суды. Заинтересованные лица подают свои иски именно в суды этой страны, поскольку эти правовые учреждения, как правило, присуждают более щедрые компенсации пассажирам, выжившим в авиакатастрофах, или родственникам погибших, чем суды других стран.

Все чаще компании используют суды против конкурентов или для получения какого-то политического или экономического преимущества. Так, компания, однажды выпустившая в продажу продукты питания, в которые попал асбест, подала заявку, чтобы ее считали банкротом. В результате жертвы потребления ее продукции стали действовать как кредиторы в суде по банкротству, а не как истцы по гражданскому иску.

Управление эволюцией ситуации на ранних этапах

Для организации выгодно раньше других разобраться в возникшей ситуации. Управлять появляющимися ситуациями трудно, но организациям всегда следует попытаться перехватить политическую инициативу и заняться возникающими аспектами на ранних этапах. Это часто позволяет направить их в наиболее благоприятную сторону. Организация может сделать это разными способами, в том числе меняя трактовку ситуации, обращаясь к заинтересованным сторонам, переводя ситуацию на выбранные ею арены.

Торможение эволюции ситуации

Еще один способ управления возникающей ситуацией на начальных этапах - невключение ее в число проблем, которыми организация занимается в первую очередь. «Повестка дня» - это политика выбора ситуаций для активного рассмотрения из огромного числа постоянно меняющихся ситуаций, требующих внимания. Если в ветвях законодательной власти, органе по регулированию, на каком-то уровне правовой системы или в отдельных медийных средствах отказываются рассматривать какую-то ситуацию (т.е. уделить ей внимание), такая ситуация получает меньшее общественное обсуждение, чем при другом развитии событий. В отдельных вариантах она может вообще не привлечь внимания, и поэтому не будет рассматриваться как «ситуация».

Изменение трактовки уже рассматриваемой ситуации

Несмотря на самые серьезные усилия организации, ситуации все равно появляются, эволюционируют и выходят на нежелательные арены. Чем дольше ситуация эволюционирует, тем вероятнее, что о ней станет известно большему числу заинтересованных сторон, начинающих формиро-

вать по ней свое мнение; определять, чем она интересна и в какой степени для них предпочтительны те или иные ее исходы.

Снятие ситуации с повестки дня

Во многих случаях идеальный вариант для организации не опережение других заинтересованных сторон в выявлении ситуации, не изменение ее трактовки, а ее полное устранение. Если рассмотрение ситуации включается в повестку дня, ее устранение самой организацией, как правило, более затруднительно. Чтобы добиться успешного снятия, часто требуется сотрудничество заинтересованных сторон. У каждой из них доминируют свои интересы, т.е. на этом этапе задача усложняется. В связи с этим у организаций часто появляется искушение «убить» проблему в зародыше, как только выясняется, какими огромными могут быть последствия от ее возможного решения (или другими словами, когда ставки в возникающей ситуации очень большие).

Связывание воедино политических и корпоративных стратегий

Политическую стратегию организации нельзя отделить от ее бизнес-стратегии. Здесь скорее налицо обратная ситуация: политическая стратегия может повлиять на бизнес-стратегию самыми разными способами.

Во-первых, иногда для выживания отдельно действующей экономической структуры важно наличие правильной политической стратегии.

Во-вторых, иногда для успеха бизнес-стратегию должна сопровождать политическая стратегия. Многие компании используют политическую стратегию для создания тех или иных союзов для принятия технологических стандартов, важных для достижения успеха на рынке их продукции.

В-третьих, политическая стратегия может в значительной степени способствовать или, наоборот, мешать реализации отдельных элементов в операциях компании.

В-четвертых, политическая стратегия иногда важна для доступа на новые рынки.

В-пятых, одно из следствий успешного выхода на рынок в том, что политическая стратегия способствует сохранению завоеванной рыночной позиции и препятствует выходу на рынок других участников.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

1.4 ТЕМАТИКА РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ

1. Антидемпинговое регулирование и конкурентные стратегии в АПК Республики Беларусь.
2. Белорусская политико-экономическая модель и конкурентоспособность.
3. Взаимодействие Беларуси с международными экономическими организациями по вопросам международной конкуренции в АПК
4. Демпинг и конкурентоспособность в АПК
5. Конкурентные стратегии белорусских сельскохозяйственных предприятия.
6. Конкурентные стратегии белорусских промышленных предприятий АПК
7. Конкурентные стратегии белорусских предприятий сферы услуг АПК
8. Конкурентные стратегии белорусского малого предпринимательства в АПК
9. Конкурентный статус: анализ на примере белорусского сельскохозяйственного предприятия
10. Конкурентный статус: анализ на примере белорусского торгового предприятия в АПК
11. Конкурентный статус: анализ на примере белорусского крупного машиностроительного предприятия в АПК
12. Основные концепции конкурентной борьбы
13. Особенности конкурентной среды в АПК Республики Беларусь
14. Принципы и основные составляющие конкурентной политики в Республике Беларусь
15. Понятие ценовой и неценовой конкуренции.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

1.6 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА, ВЫНОСИМЫХ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ МАГИСТРАНТОВ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА, ВЫНОСИМЫХ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ МАГИСТРАНТОВ

1. Конкуренция в теории абсолютных и сравнительных преимуществ.
2. Развитие теории в конкуренции в теории Хекшера-Олина (1919, 1933), парадокс Леонтьева (1953).
3. Теория конкуренции в факторной модели Д. Чо (1994)
4. Глобальные индексы конкурентоспособности
5. Конкурентный статус и конкурентная позиция.
6. Конкурентный потенциал белорусских аграрных предприятий.
7. Принципы и основные составляющие конкурентной политики в Республике Беларусь.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

1.7 ПЕРЕЧЕНЬ ДЕМОНСТРАЦИОННОГО МАТЕРИАЛА (НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ, МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ, АУДИО И ВИДЕОМАТЕРИАЛЫ), ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА

ПЕРЕЧЕНЬ ДЕМОНСТРАЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

№ п.п	Тема занятия	Вид демонстрационного материала
1.	Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	Презентация Microsoft Power Point
2.	Комплексный стратегический анализ	Презентация Microsoft Power Point
3.	Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	Презентация Microsoft Power Point
4.	Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	Презентация Microsoft Power Point
5.	Базисные конкурентные стратегии в АПК	Презентация Microsoft Power Point
6.	Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	Презентация Microsoft Power Point
7.	Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	Презентация Microsoft Power Point

1.8 Темы магистерских диссертаций

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

(практикум, методические указания по проведению занятий, тематические планы лабораторных, практических, семинарских занятий, методические рекомендации по выполнению курсовых, дипломных работ и др.)

2.1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
проведения семинарских учебных занятий по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов дневной (полной)
формы обучения специальности 1-25 80 01 Экономика

Курс 1

Семестр 1

Уч. год 2022-2023

№ п/п	Наименование разделов	Количество часов
1	Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	2
2	Комплексный стратегический анализ	4
3	Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	2
4	Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	4
5	Базисные конкурентные стратегии в АПК	2
6	Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	2
7	Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	4
	Итого	20

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
проведения семинарских учебных занятий по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов заочной
формы обучения специальности 1-25 80 01 Экономика

Курс 1

Семестр 1

Уч. год 2022-2023

№ п/п	Наименование разделов	Количество часов
1	Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	0,5
2	Комплексный стратегический анализ	0,5
3	Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	0,5
4	Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	1
5	Базисные конкурентные стратегии в АПК	0,5
6	Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	0,5
7	Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	0,5
	Итого	4

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

2.2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов дневной (полной)
формы обучения специальности 1-25 80 01 Экономика

Тема 1 Комплексный стратегический анализ

Задание 1: На основании представленной исходной информации определить, в каких сегментах рынка находится организация; б) какова истинная прибыльность каждого из них; в) определить как на фирме занимаются разработкой стратегий? Для кого составляются планы реализации, если разные рыночные сегменты не отражены в структуре организации?

Исходная информация

Фирма выводит на рынок новый вид продукта быстрой заморозки «Творожко-морожко» - вкусный и полезный для здоровья продукт. С его помощью фирма сглаживает ярко выраженную разницу в сезонных объемах продаж основного вида продукта – мороженого. Фирма структурирована по функциональному признаку: начальник отдела сбыта, главный инженер, начальник отдела маркетинга, начальник отдела снабжения. На вопрос: «Какова ваша рыночная доля?», ответили следующим образом: «Это зависит от того, как ее определять. Если мы говорим о творожных сырках для детей, то наша рыночная доля составляет X. Если мы говорим о холодных десертах, то их доля равна Y. А доля диетических низкокалорийных сырков равна Z». Таким образом, фирма обслуживала несколько рынков одним и тем же продуктом, с помощью одной и той же рекламной кампании, одинаковой упаковки и одинаковой цены, устанавливаемой организацией, имеющей единую функциональную структуру.

Задание 2: Разработать сценарий на основании исходной информации в задании 1.

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются у Вас на момент начала разработки сценариев.

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команды — это самостоятельный методический вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает руководитель организации с командой менеджеров), во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и *специфику бизнеса* организации, и *специфику заданного сценарного периода* с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.

Под руководством руководителя организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2-3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Обычно это будут те самые наболевшие вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации: «Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал? Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса? Начинать ли

практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?»

Шаг 2. Установление, ключевых факторов ближней внешней среды

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: *Что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы сделать осознанный выбор того или иного варианта решения?*

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые секторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции); а некоторые — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг — *один из самых интенсивных и сложных*. Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (Шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий — это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Второй критерий — степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 — это, определение основных факторов по каждому критерию, т.е. 2—3 факторов, которые являются самыми важными, и 2—3 — самых неопределенных факторов.

! Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, так как во всех сценариях такие факторы действует одинаково. *Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.*

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т.е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений уровня шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особый, так называемый «сценарный драйвер».

В зависимости от числа *сценарных драйверов* получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере — линейный спектр, при двух — матрица, при трех — куб и т.д.

Пример: допустим, что для автомобиле строительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде *сценарными драйверами являются* высокие цены на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными 4 сценария, соответствующие 4 разным логикам.

Сценарий №1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке, т.е. в США, но не за рубежом.

Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике — в условиях современного сложного и неопределенного мира — всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста реальная зависимость между *сценарными драйверами*, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

Шаг 6. «Очистка» сценариев

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т.е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы

Вернемся к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках чуждого сценария.

Главная цель данного этапа — *оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.*

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Но выйти на такие решения, во-первых, весьма сложно, а, во-вторых, во многих случаях невозможно в принципе. Типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими — при других сценариях.

Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 и необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. И, кроме того, должен вестись осознанный поиск таких стратегических решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей.

Пример: попробуйте назвать несколько конкретных *характерных индикаторов*, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую — информационно-насыщенную фазу развития.

Тем не менее, на задачу определения *характерных индикаторов* соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной *системы раннего обнаружения* конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Кроме того, *характерные индикаторы* и *система раннего обнаружения* играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению развили ее бизнеса *необходимых стратегических маневров*.

Тема 2. Позicionирование организации и устойчивые конкурентные преимущества

Задание 1. На примере конкретного предприятия определить стратегию позиционирования предприятия и его устойчивые конкурентные преимущества. Предложите мероприятия по улучшению или сохранению данной позиции предприятия.

Задание 2. Создать устойчивые конкурентные преимущества организации.

Взять из табл. 1 альтернативу 7.

- 1) Разработать для нее субальтернативы;
- 2) Проработать их до уровня, позволяющего принимать решения;
- 3) Оценить одну из наиболее удачливых, на ваш взгляд, субальтернатив.

Методические указания

Альтернативы – это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность.

Стратегические альтернативы обладают следующими характеристиками:

- они относятся к выборам действий, связанным со стратегией на рынке;
- они очень важны для организации;
- исход выбора вариантов неопределенный;
- для разработки альтернативы требуется время.

Альтернативы всегда имеют несколько уровней. В табл. 1 представлены альтернативные стратегии, которые может генерировать бизнес-единица. Менеджеры любой бизнес-единицы или организации в целом могут начать с набора альтернатив, похожего на представленный в табл.1, и спросить себя, насколько возможно создать каждую из таких альтернатив и реализовать ее.

Каждая стратегическая альтернатива, указанная в табл.1, содержит субальтернативы. В табл. 2 показана часть вариантов, которые бизнес-единица может рассмотреть, анализируя возможные пути наращивания своей доли на конкретном географическом рынке.

Таблица 1. Родовые стратегические альтернативы

1. Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках
2. Ввести новую товарную серию
3. Добавить новые элементы к отдельным товарным сериям
4. Вывести из портфеля одну или несколько товарных серий
5. Поглотить смежную товарную серию конкурента
6. Поглотить возникающую товарную серию у недавно образованной организации
7. Выйти на новые географические рынки
8. Выйти на новые каналы распределения для уже существующих рынков

Таблица 2. Стратегические субальтернативы: получение доли на конкретном рынке

Задача: Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках (стратегическая альтернатива 1 из табл.1)

1. Повысить функциональность (показателей работы) товарной серии
2. Добавить новые характеристики, повышающие привлекательность продукции для некоторых потребителей
3. Добиться выделения большего пространства на полках каждого магазина розничной торговли для своей продукции
4. Расширить число розничных торговцев
5. Изменить структуру мотивации для дистрибьюторов, чтобы побудить их запрашивать продукцию в варианте «толкай»
6. Добавить несколько новых дистрибьюторов
7. Разработать новые рекламные темы для улучшения имиджа и самой компании, и ее продукции
8. Предоставлять услуги, позволяющие одновременно влиять на многих потребителей
9. Реструктуризировать работу продавцов за счет перераспределения торговых территорий и незначительного изменения системы вознаграждения

Тема 3. Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК

Задание 1: Разработать ключевые стратегические изменения и программу их реализации в элементах системы подготовки э «магистрант – преподаватель» и «кафедра – ВУЗ».

Задача: найти такие способы экономизации экономического образования, которые помогли бы существенно продвинуть качество подготовки магистрантов экономистов.

Методические указания

Стратегические изменения — не самоцель. В реальной бизнес-практике есть множество примеров долгого и вполне удачного функционирования различных бизнесов в соответствии с одной и той же стратегией, т. е. по существу без каких-либо значимых изменений.

Подобные бизнес-ситуации характеризуются **двумя основными** моментами: а) стабильность бизнеса означает выбор эффективной стратегии; б) ситуации не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Но в современных рыночных условиях именно адекватная реакция организации на все возрастающий фактор неопределенности внешней среды (т.е. на ее изменения) является одной из самых актуальных и острых проблем функционирования и тем более развития любого бизнеса.

Стратегические изменения организации, адекватные изменениям ее внешней конкурентной среды, — объективная необходимость. Актуальность таких изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют ближайшую долгосрочную перспективу развития рынка.

Следовательно, стратегические изменения - это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой

объект управления в процессе реализации как каждой бизнес-стратегии, так и корпоративной стратегии в целом.

Стратегические изменения переводят организацию из одного ее стратегического состояния в другие стратегические состояния. При этом собственно стратегическое развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Причем эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества.

Тема 4. Базисные конкурентные стратегии в АПК

Задание 1:

На примере конкретного предприятия АПК Республики Беларусь разработать:

- А) продуктивно-маркетинговую стратегию организации.
- Г) стратегию упреждающего маневра.
- Д) стратегию ориентации на клиента.
- Е) Разработку стратегий функциональных подсистем в организации АПК.

Задание 2:

Определить, как реализуются конкурентные стратегии на предприятиях АПК Беларуси

Тема 5. Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации

Задание 1: На основании конкретной организации АПК Республики Беларусь

1. Дать анализ ситуации (выделить в ней место, на котором зародилась и разворачивается ситуация; участников и заинтересованные стороны, которых желательно подтянуть на свою сторону; роли и позиции, занимаемые ими, правила, по которым «играют» участники).
2. Определить, к чему придет организация (последствия в экономической, социальной, правовой и других сферах), если допустит эволюцию ситуации (выделите промежуточные этапы и опишите их доступным для руководства организации языком) и не будет управлять ходом ее развертывания.
3. Установить желаемый результат в завершении ситуации (параметры ситуации) и затраты, которые вы готовы понести для снятия проблемы, связанной с ситуацией, с повестки дня.
4. Определить тип ситуации (универсальная, частная, селективная, техническая).
5. Описать идею разрешения ситуации.
6. Определить промежуточные этапы развертывания действий (шаги) по управлению процессом изменения ситуации.

Тема 6. Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК

Задание 1:

Разработать ценовую стратегию предприятия (на примере конкретного предприятия АПК).

Задание 2:

Разработать политическую стратегию организации в АПК. (на примере конкретного предприятия АПК).

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

**2.3 КОМПЬЮТЕРНЫЕ
ПРОГРАММЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ
ПРИ ИЗУЧЕНИИ
ПРАКТИЧЕСКОГО КУРСА**

Программное обеспечение, используемое в процессе обучения магистрантов



ГЛАВБУХ-ИНФО

© УП

Программа, обеспечивающая работу с нормативно-правовой базой данных.



КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС

Программа, обеспечивающая работу с нормативно-правовой базой данных.



БУХСТАТ

© УП Итбелком

Программа, обеспечивающая работу с базой данных статистической и бухгалтерской отчетности предприятий системы Минсельхозпрода РБ.



Microsoft Office Excel 2010

Пакет прикладных программ для статистического анализа данных.



Microsoft Word.Ink

Microsoft Word 2010



Microsoft PowerPoint.Ink

Microsoft PowerPoint 2010

Программное обеспечение, используемое при тестировании магистрантов



TestingV4

Testing разработанной учебной лабораторией компьютеризации УО «БГСХА»



TestingV4Lite

Testing разработанной учебной лабораторией компьютеризации УО «БГСХА»

2.4 ТЕМЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ

Темы, выносимые на самостоятельную работу по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика

Наименование разделов	Количество часов СР
1. Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК	8
2. Комплексный стратегический анализ	9
3. Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества	9
4. Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК	9
5. Базисные конкурентные стратегии в АПК	9
6. Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	9
7. Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	9
Итого	62

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

2.5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

**Методические рекомендации по организации и выполнению
самостоятельной работы по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика**

Магистр экономики – широко эрудированный специалист, владеющий методологией и методикой научного творчества, современными информационными технологиями, имеющий навыки анализа и синтеза разнородной экономической информации, способный самостоятельно решать научно-исследовательские задачи, разрабатывать и управлять конкурентными стратегиями в АПК, подготовленный к научно-исследовательской, аналитической и педагогической деятельности.

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа магистрантов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде выполнения заданий в аудитории во время проведения семинарских занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием;
- самостоятельная работа, в том числе в виде выполнения индивидуальных заданий и с консультациями преподавателей (форма прилагается);
- подготовка рефератов по индивидуальным темам, входящим в магистерскую диссертацию;
- подготовка научных статей по проблемным вопросам дисциплины с публикацией в кафедральном сборнике, выступлением на конференции.

Форма оформления индивидуальной консультации

Индивидуальная консультация

с ведущим преподавателем дисциплины

Консультация № (указать 1, 2, 3)

Тема консультации (по разделу, вопросу темы магистерской диссертации) _____

Ведущий преподаватель дисциплины _____
(подпись) (дата)

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

2.6 ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬ- НЫХ МЕРОПРИЯТИЙ УСР ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень заданий и контрольных мероприятий УСП по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика

Но- мер темы	Задания	Контрольные мероприятия
1	1. Провести стратегический комплексный анализ предприятия, на котором проходили производственную практику 2. В академической группе по подгруппам магистранты (численностью до 3-х человек) выполняют следующее задание: изучите основные инструменты стратегического анализа и их назначение, поведите их анализ предприятия (организации) по одному из предложенных.	Выступление магистрантов на занятиях по разработанным ими темам
2	1. Используя примеры, обсудить утверждение: «Стратегия низких издержек организации больше отвечает интересам руководства, чем акционеров и работников». 2. В академической группе по подгруппам магистранты выполняют задание: проведите оценку стратегии любой организации АПК с учетом специфики управления отраслью и текущей ситуации в ней. Отметьте сильные и слабые стороны стратегии.	Выступление магистрантов на занятиях по разработанным ими темам
3	1. В академической группе по подгруппам магистранты выполняют следующее задание: приведите анализ отрасли и конкурентной ситуации в ней для организации АПК по выбору. 2. В академической группе по подгруппам магистранты выполняют следующее задание: приведите анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации АПК по выбору.	Устный опрос во время занятий
4	Изучите годовой отчет организации, в которой вы проходили практику. Назовите основные характеристики разработанной стратегии, изложенной в отчете, а также характеристики реализованной стратегии, которые вы выяснили, как практикант.	Устный опрос во время занятий
5	1. В академической группе по подгруппам магистранты выполняют задание: приведите примеры организаций АПК, выбравших базовые стратегии конкуренции. 2. Проанализируйте использование бизнес-модели и стратегии в организации АПК.	Выступление магистрантов на занятиях по разработанным ими темам
6	1. Проведите стратегическую рефлексию первого варианта разработанной вами стратегии. Внесите изменения, улучшающие первоначальный вариант. 2. Разработайте вариант стратегий функциональных подсистем в организации АПК.	Устный опрос во время занятий
7	1. Разработайте ценовые стратегии на предприятии АПК по ассортиментному перечню продуктов. Рассмотрите возможность добавления к продуктам услуг. 2. Разработайте политическую стратегию организации в АПК	Выступление магистрантов на занятиях по темам

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
 (подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
 (подпись) (инициалы, фамилия)

2.7. МЕТОДИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА

Методическая литература по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика

1. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Э. Портер. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
2. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 января 2018г. №26 (ред. от 25.01.2018) «Об утверждении Положения о порядке определения претендентов среди обл-, райисполкомов и сельскохозяйственных организаций для инициирования ходатайства об объявлении Благодарности Президента Республики Беларусь за значительные достижения в области сельского хозяйства в 2016 году и январе-октябре 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/print/documents/apk/>. – Дата доступа: 01.02.2019.
4. Отчет о результатах реализации Государственной программы развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы за 2016, 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/programms/c7e20c57bf575761.html>. – Дата доступа: 01.02.2019.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

(вопросы к государственному экзамену, экзамену по учебной дисциплине, зачету, текущему контролю знаний, перечни заданий и контрольных мероприятий управляемой самостоятельной работы магистрантов и др.)

3.1 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика

1. Конкуренция и конкурентоспособность: ключевые понятия
 2. Теории международной торговли и достижения конкурентных преимуществ
 3. Современные теории конкуренции в АПК
 4. Понятие конкурентной стратегии
 5. Становление стратегического управления.
 6. Уровни стратегий и взаимосвязь со структурой организации АПК.
 7. Активы и ключевые компетенции организации АПК
 8. Стратегический анализ рынков и правил игры на них
 9. Стратегический анализ покупателей.
 10. Стратегический анализ отрасли.
 11. Классические аналитические инструменты стратегического анализа
 12. Сущность и источники стратегической позиции
 13. Разработка и выбор стратегической позиции организации АПК
 14. Конкурентные преимущества.
 15. Правильное сочетание способов выполнения видов деятельности и типы их подбора.
 16. Действия компаний и правительства по увеличению конкурентных преимуществ страны.
 17. Рассмотрение конкурентных преимуществ страны через призму ромба конкуренции.
 18. Рассмотрение экономики АПК через призму кластеров.
 19. Действия организаций и правительства в формировании и развитии кластеров.
 20. Мини-стратегия организации АПК.
 21. Технологии создания конкурентных стратегий в АПК.
 22. Стратегическая альтернатива: понятие, типы, способы генерирования, критерии оценки.
 23. Методика стратегической рефлексии.
 24. Реализация конкурентной стратегии: задачи, этапы цикла, стратегические изменения.
 25. Технология реконфигурации ключевых процессов.
 26. Управление процессом реализации стратегических изменений.
 27. Базовые конкурентные стратегии дифференцирования: качества и ориентации на клиента.
 28. Базовые конкурентные стратегии: снижение издержек.
 29. Базовые конкурентные стратегии: фокусирования.
 30. Базовые конкурентные стратегии: нововведений.
 31. Стратегия роста и «инновация спроса».
 32. Корпоративная стратегия: понятие, область действия, предпосылки успеха.
 33. Техника выбора стратегии вхождения в новый бизнес. Стратегия последовательного вхождения.
 34. Стратегии вхождения в новый бизнес (дифференциации, внутреннего развития, приобретения).
 35. Стратегия вхождения в новый бизнес путем вертикальной интеграции.
 36. Обоснование решения о расширении мощностей.
 37. Конкурентные стратегии в глобальных отраслях.
 38. Конкуренция на основе множества мест размещения.
 39. Конкурентные стратегии организаций АПК Беларуси на зарубежных рынках.
 40. Конкурентные стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации.
 41. Конкурентные стратегии в новых отраслях.
 42. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях.
 43. Конкурентные стратегии в отраслях, находящихся в состоянии спада.
 44. Понятие и виды ценовой и неценовой конкуренции на мировом рынке.
 45. Ценовые стратегии экспортёров на внешних рынках.
 46. Современная и классическая модели продаж.
 47. Политическая стратегия: понятие, элементы, сфокусированность.
 48. Реализация политической стратегии на различных этапах развертывания ситуации.
- Форма проведения зачёта – устная.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

3.2 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика

Для оценки успеваемости магистрантов на семинарских занятиях, а также для проведения текущей и итоговой аттестации по учебной дисциплине применяется десятибалльная шкала, которая в зависимости от величины балла и отметки включает следующие критерии:

10 (десять) баллов (зачтено):

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

Безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

Полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине;

Умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и дать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

Творческая самостоятельная работа на семинарских занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 (девять) баллов (зачтено):

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Систематическая, активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 (восемь) баллов (зачтено):

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 (семь) баллов (зачтено):

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы умение делать обоснованные выводы и обобщения;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Самостоятельная работа на семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 (шесть) баллов (зачтено):

Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщение и обоснованные выводы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

Активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 (пять) баллов (зачтено):

Достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

Самостоятельная работа на семинарских занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

4 (четыре) балла (зачтено):

Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

Умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

Работа под руководством преподавателя на семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 (три) балла (зачтено):

Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными и логическими ошибками;

Слабое владение инструментарием учебной дисциплины, компетентность в решении стандартных (типовых) задач;

Неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях направлениях изучаемой учебной дисциплины;

Пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень исполнения заданий.

2 (два) балла (зачтено):

Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок;

Пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень исполнения заданий.

1 (один) балл (зачтено):

Отсутствие знаний (и компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию по уважительной причине.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____
(подпись)

А.М. Артеменко
(инициалы, фамилия)

01.09.2022
(дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

3.3 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ И САМОКОНТРО- ЛЯ

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ И САМОКОНТРОЛЯ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика**

Модуль 1.

1. Если один участник ситуации движется к одной выгоде, а второй – к другой, речь идет о борьбе:
- 1) деловой 2) позиционной 3) ролевой 4) физической
2. Организация специализируется на смене автомобильных смазочных масел, но не предоставляет никаких услуг, связанных с ремонтом или технической поддержкой машин. Источником стратегической позиции этой фирмы кроется в:
- 1) широкой номенклатуре 2) потребностях 3) доступе 4) видах деятельности
3. Формулирование конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации ведется в последовательности:
- а) определить причины низкой концентрации отрасли
б) отыскать наилучшую альтернативу приспособления к слабой концентрации в отрасли
в) определить альтернативы преодоления слабой концентрации отрасли
г) определить структуру отрасли и позиции конкурентов
д) отыскать возможную позицию фирмы, чтобы преодолеть слабую концентрацию
- Варианты:
- 1) а, б, г, д, в 2) в, а, г, д, б 3) б, в, г, д, а 4) г, а, в, д, б
4. Характеристики отрасли – высокие транспортные расходы, низкие барьеры вхождения, - обуславливают применение стратегии: «создание производственных единиц «по формуле». Это позволяет типологизировать отрасль как:
- 1) с низким уровнем концентрации 3) зрелую
2) новую 4) находящуюся в состоянии спада
5. Выберите вариант комбинации утверждений, наиболее полно описывающий нестандартные подходы к управлению многонациональным бизнесом в АПК:
- а) разнообразные цели финансовой деятельности в зарубежных дочерних организациях
б) представление о рыночных позициях в каждой стране как о взаимозависимых элементах портфеля, который следует увеличить или уменьшить в зависимости от прибыльности
в) создание производственных мощностей в странах с низкой стоимостью рабочей силы
г) ассортимент изделий продается на некоторых рынках по заниженным ценам
д) важнейшие инвестиционные проекты за рубежом с отдачей на вложенный капитал выше, чем внутри страны с «домашней базой»
- Варианты:
- 1) а, б, в 2) б, в, д 3) в, г, д 4) а, б, г
6. «Caterpillar», производитель строительного оборудования, добился экономии на масштабах производства за счет унификации проектных решений. Нейтрализовать высокие транспортные расходы и государственные барьеры удалось путем организации местных сборочных производств и централизованным выпуском готовых модулей (моторов, трансмиссий). В целом это обеспечило уровень прибыльности выше среднего по отрасли. В данном случае речь идет о:
- 1) факторах успеха 3) конкурентных преимуществах
2) превосходных отличиях 4) фокусе конкуренции
7. Какой атрибут не свойственен долгосрочному планированию?
- 1) оперирует главным образом приростными показателями
2) исходит из сугубо позитивного, оптимистичного варианта развития событий
3) доверие к прогнозам, точным методам и моделям воспроизводства и оценки хозяйственных тенденций
4) начинать работу над стратегией не с исходного состояния, а из образа желаемого будущего
8. Какой атрибут не свойственен стратегическому управлению?
- 1) рост не равен развитию
2) интеллектуальные и организационные ресурсы ценятся не ниже финансовых и технологических
3) впервые признаётся неизбежность кризисов

4) не из любого исходного состояния организации достижимо её желаемое будущее

Модуль 2.

1. Выберите вариант комбинации утверждений, наиболее полно раскрывающий содержание понятия «кластер» (промышленная группа).

- а) географические масштабы кластера могут варьировать от одного города или района до страны или даже ряда соседствующих стран;
- б) включают сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу;
- в) включают сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, осуществляющих совместную скоординированную деятельность;
- г) границы кластера достаточно легко определить воспользовавшись стандартными системами отраслевой классификации;
- д) в связи с тем, что части кластера часто относятся к разным традиционным категориям отрасли или сервиса, значительные кластеры могут распознаваться неправильно;
- е) государственные инвестиции, направленные на улучшение условий функционирования кластера, приносят пользу сразу многим фирмам, но создают лихорадочное перетекание выгод в другие отрасли, и поэтому могут деформировать рынок.

- 1) а, в, г, е
- 2) а, б, д
- 3) а, б, д, е
- 4) в, д, е

2. Организация, работающая на рынке молочной продукции, приобрела новейшую технологию производства, наняла квалифицированных работников, обучила их, добилась высокой дисциплины сотрудников, хорошо поставила управленческий учет. В данном случае речь идет о:

Варианты:

- 1) факторах успеха
- 2) превосходных отличиях
- 3) конкурентных преимуществах
- 4) фокусе конкуренции

3. Мы имеем дело с картой ценности, когда сравниваем:

- а) экономию потребителя с паритетом потребителя
- б) расходы потребителя с выгодами, воспринимаемыми потребителем
- в) экономию потребителя с ценовой надбавкой продавца
- г) ценовую надбавку продавца с его затратами на продажи

4. Известно, что стратегическая позиция организации не будет жизнеспособной, пока не существуют компромиссы по отношению к другим позициям. Они, в свою очередь, вызваны:

- а) несовместимостью одних видов деятельности другим
- б) различными приоритетными критериями сравнения потребителем товаров конкурентов
- в) несовместимостью факторов успеха с превосходными отличиями компании
- г) неспособностью компании устранить конкурентные упущения

5. Разработка стратегии преимущества в издержках ведется в последовательности:

- а) выделяются ключевые факторы издержек для каждого вида деятельности и описывается их взаимодействие;
- б) проверяем, насколько преимущества, полученные в результате реализации разработанной стратегии, являются устойчивыми;
- в) разрабатывается стратегия, ориентированная на сокращение издержек относительно конкурентов;
- г) строится цепочка создания стоимости компании и распределяются издержки между всеми видами деятельности по созданию стоимости в этой цепи;
- д) строится цепочка создания стоимости компании-конкурента, сравниваются наши позиции в отношении издержек, выявляются источники различий в динамике издержек обеих компаний;
- е) убеждаемся, что все усилия по сокращению издержек не угрожают дифференциации продуктов компании.

Варианты:

- а) д, г, в, а, б, е б) г, а, д, в, е, б в) а, д, г, е, в, б г) е, д, а, в, б, г

6. Какая составляющая ромба конкурентных преимуществ страны описана дважды?
- а) внутренний спрос обеспечивает компаниям более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей;
 - б) в стране присутствуют институты мирового уровня, создающие и затем работающие над обновлением специализированных факторов;
 - в) политические ценности нации предвещают возникновение потребностей в других странах;
 - г) в стране созданы «замкнутые» поставщики, полностью зависящие от внутренней промышленности и не обслуживающие иностранных конкурентов;
 - д) в стране присутствуют сильные местные конкуренты.

Модуль 3.

1. Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество организации – это закономерность базовой стратегии:
- а) дифференциации
 - б) преимущества в издержках
 - в) роста
 - г) фокусирования
2. Если в ходе реализации стратегии изменились внешние условия, то следует проделать действия:
- а) сформировать список резервистов и укомплектовать штат компании
 - б) разработать новый план и отслеживать ход его реализации
 - в) перечислить методы, которые применяли, и подумать над альтернативными вариантами
 - г) пересмотреть приоритеты и распределить ресурсы
3. «Получите альтернативные стратегии, оцените альтернативные стратегии» - шаги методики разработки стратегии:
- а) последовательного приближения к стратегии
 - б) формального стратегического процесса
 - в) классической схемы разработки стратегии
 - г) модифицированной схемы разработки стратегии
4. Ход – помочь клиентам не только сократить затраты, но и увеличить объем продаж, повысить эффективность бизнеса в целом, - есть базовая стратегия:
- а) дифференцирования
 - б) преимущества в издержках
 - в) нововведений
 - г) инновации спроса
5. Если производимый в отрасли продукт стандартен, характеристики товара отвечают требованиям всего круга покупателей, то предпочтительна базовая стратегия:
- а) дифференцирования
 - б) преимущества в издержках
 - в) фокусирования
 - г) нововведений

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

3.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Типовые задания по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика

В академической группе по подгруппам магистранты (по 2-3 человека) выполняют задания:

Задание 1. По примеру заполненного шаблона сформулируйте позиционирующее определение организации, в которой проходили преддипломную практику (например, УО «Учхоз «БГСХА»). Предложите мероприятия по улучшению данной позиции.

Позиция 90% организаций традиционных отраслей

Вопросы	Расшифровка вопросов	Наша компания
Кто	Кто вы такие?	ООО
Какой	Каким бизнесом вы занимаетесь?	Представляет собой небольшую компанию, относящуюся к сфере услуг,
Для кого	На каких людей ориентирована ваш товар/ услуга?	обслуживающую ещё более мелких клиентов, которые хотят получить относительно хорошее качество, но не могут или не хотят платить за услуги большей компании.
Против кого	С кем вы конкурируете?	В отличие от своих более крупных и известных конкурентов,
В чём отличие	Что отличает вас от этих конкурентов?	компания ООО меньше, менее опытна и не достигла выдающихся успехов (<i>это восприятие типичного потребителя и необязательно соответствует действительности!</i>)
Итак	Какое уникальное преимущество получает клиент от использования вашего товара/услуги?	Но из-за того, что они так малы и неопытны, они запрашивают меньшую цену, и вы можете сэкономить немного денег

Задание 2. Проведите анализ величин, характеризующих покупательские критерии, оценку деятельности организации, оценку деятельности её конкурентов в сегменте «Молоко питьевое «Отборное». Подготовьте краткий отчет.

Оценка сегмента «Молоко питьевое «Отборное»

Оценка	Критерии оценки					
	цена	марка	сервис	упаковка	новизна товара	защищённость товара патентом
Покупательские оценки	4,5	1,0	2,3	1,8	4,8	4,9
Оценки конкуренту	4,9	1,1	3,1	3,2	2,8	1,2
Оценки организации	4,2	4,4	3,5	4,6	3,1	2,0

Типовое решение: Следует воспользоваться методом «Гребешковый анализ». Построить 3 графика в одной системе координат, характеризующие покупательские критерии, оценку

деятельности организации, её конкуренту. Объяснить разницу между значениями по каждому критерию и сделать выводы.

Задание 3. Сформулируйте миссию, цели и установите стратегические целевые приоритеты для РУП «Учхоз БГСХА».

Объем – до 1 страницы формата А4.

Типовое решение: Мини-стратегия организации состоит из трех элементов: миссии, целей и стратегических приоритетов.

Определение миссии должно включать:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- способы выхода на свой рынок;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития и/или финансирования.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

3.5. ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Примеры решения задач по учебной дисциплине
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов специальности 1-25 80 01 Экономика

Задача: Известно, что не любое достоинство организации может стать его конкурентным преимуществом. Для РУП «Учхоз БГСХА», действующей на внутреннем рынке сельскохозяйственной продукции, сформулируйте:

- а) критерии, выработанные клиентами навстречу конкурентным преимуществам предприятий, поставляющих сельскохозяйственную продукцию;
- б) превосходные отличия;
- в) конкурентные преимущества.

Как РУП «Учхоз БГСХА» позиционировать себя на рынке (допустим, яблок свежих)?

Вариант решения: В основе решений о покупке лежит обобщенная оценка товаров и услуг организации по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов. Поэтому конкурентные преимущества – это баланс между относительными преимуществами и недостатками организации по сравнению с преимуществами и недостатками конкурентов. Отсюда оценка студенту снижается, если он говорит в абсолютных терминах относительно конкурентных преимуществ своего бизнеса («прекрасные яблоки», «отличные продавцы», «хорошая цена» и т.д.). Поскольку на рынке важно не то, насколько хорошим является товар (услуга) организации и насколько привлекательны ее цены, а то, насколько лучше воспринимаются все эти параметры по сравнению с предложениями конкурентов.

Критерии, выработанные клиентами (по другому – фокус конкуренции или приоритеты, которыми пользуются покупатели товаров и услуг при выборе поставщика; то, что дифференцирует организации от конкурентов в глазах клиентов) могут быть следующими:

- получить сравнительно качественный товар;
- купить у престижного предприятия;
- купить недалеко от дома;
- купить экологически чистый продукт.

Превосходными отличиями (это то, что организация считает своим конкурентным преимуществом, не попадающее в фокус конкуренции) могут быть названы:

- учебное хозяйство ведущего вуза;
- низкая стоимость.

Если превосходные отличия РУП «Учхоз БГСХА» и критерии, выработанные клиентами, совпадут, лишь тогда можно говорить о конкурентных преимуществах.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____
(подпись)

А.М. Артеменко
(инициалы, фамилия)

01.09.2022
(дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

(учебные программы, перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины и др.)

**4.1 Учебная программа учреждения
высшего образования
по учебной дисциплине**

4.2 СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление [Текст] : монография / Д. Аакер ; пер. С. Жильцов ; ред. Ю. Н. Каптуревский. – СПб. : Питер, 2003. – 542 с.
2. Аакер Д.А. Создание сильных брендов [Текст] : монография / Д. А. Аакер. - М. : ИД Гребенникова, 2003. - 439 с.
3. Бельский, В.И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика / В.И. Бельский. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2018. – 265 с.
4. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 56 с.
5. Давлетов, И.И. Стратегическое управление инновационными процессами в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.И. Давлетов, В.П. Черданцев, М.В. Тронина; ФГБОУ ВО «Пермская ГСХА». – Пермь, 2015. – 290 с.
6. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
7. Олехнович Г.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках [Текст]: курс лекций / Г. И. Олехнович. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с. (10 экз.).
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
9. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
10. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
11. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
12. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
13. Портер, М.Э. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст]: пер. с англ. / М. Портер ; ред. В. Д. Щетинин. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. (2 экз.)
14. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст] / Майкл Э. Портер. – Изд. испр. – М.: Вильямс, 2005. – 602 с. (2 экз.)
15. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия [Текст]: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Э. Портер. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с. (4 экз.)

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

4.3 МАТЕРИАЛЫ ПО МЕТОДИКЕ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ
по учебной дисциплине Конкурентные стратегии в АПК для магистрантов
специальности 1-25 80 01 Экономика

Тема 3. Определение стратегической позиции предприятия

По этой теме магистрант должен уметь: 1) построить карту системы видов деятельности, отображающую стратегическую позицию предприятия; 2) определить число приоритетных направлений деятельности и связанные с ними виды деятельности, классифицируя тип «подгонки» видов деятельности; 3) находить и классифицировать источники стратегических позиций; 4) определять, чем пришлось предприятию пожертвовать, чтобы получить, усилить и сохранить позицию; 5) находить фокус конкуренции на рынке и смещать его на свои превосходные отличия.

Тема 6. Разработка мини-стратегии организации

По этой теме магистрант должен уметь: а) составить видение вашей организации (желательно с количественным наполнением); б) дать четкую формулировку миссии вашей организации; в) построить систему приоритетов вашей организации на ближайшие 2-3 года.

Работа над образом желаемого будущего организации – есть начало работы над стратегией.

Работа над видением начинается с ответа на вопрос: какой мы видим свою компанию через 5 лет? Дополнительно можно ответить на вопросы: В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем? Кто является потребителем нашей продукции сейчас и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем? Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

Временной диапазон можно определять, исходя из своих амбиций, предшествующего опыта, ресурсов.

Видение отражает смысл жизни организации. В условиях высокой неопределенности будущего он дает некоторое восполнение реальности, в максимально возможной мере структурируя ее.

Видение не может быть идеалом, т.к. идеал недостижим, несовместим с повседневностью. В то время как видение должно быть достижимым, иначе оно демотивирует, разочаровывает.

Используйте Форму миссии для новичков

Миссия (наименование организации) заключается в (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством производства и реализации ... (наименование основных продуктов), удовлетворяющих требованиям .. (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и/или партнерам .. (наименование организации) получить (что-то ценное), а персоналу ... (что-то ценное).

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____
(подпись)

А.М. Артеменко
(инициалы, фамилия)

01.09.2022
(дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

ТЕМЫ МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ
с учётом знаний и компетенций, полученных при изучении дисциплины
Инновационное развитие организации (предприятия)
для магистрантов дневной формы обучения
специальности 1-25 80 01 Экономика

1. Стратегия формирования и развития конкурентных преимуществ организации на основе инновационных решений.
2. Управление инновационными процессами разработки и реализации венчурного проекта.
3. Управление инновационными проектами освоения новых сегментов рынка инновационных продуктов и услуг.
4. Кадровое обеспечение инновационного развития организации.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)

ТЕМЫ МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ
с учётом знаний и компетенций, полученных при изучении дисциплины
Конкурентные стратегии в АПК
для магистрантов дневной формы обучения
специальности 1-25 80 01 Экономика

1. Комплексный стратегический анализ внешней среды международного бизнеса.
2. Формирование и реализация оптимальной и альтернативных конкурентных стратегий в АПК.
3. Разработка ценовых и неценовых конкурентных стратегий предприятия АПК.
4. Оценка хода реализации конкурентной стратегии и разработка альтернативного сценария.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2022
(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2022, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)