Лекция

Стратегическое управление коммерческой деятельностью

Интернет-сайты, базы данных

- www.rbc.ru
- www.marketingmix.ru
- www.4p.ru
- www.cfin.ru
- www.marketing.spb.ru
- www.sotovik.ru
- www.gortis.spb.ru
- www.sostav.ru
- www.marketingandresearch.ru
- www.dis.ru
- www.fom.ru
- www.monitoring.ru
- www.salespromotion.ru

Вопросы

- Предпосылки возникновения стратегического управления коммерческой деятельностью
- Основные этапы цикла стратегического управления коммерческой деятельности организацией
- Классификация и виды стратегий управления коммерческой деятельностью

Предпосылки возникновения стратегического управления

- Волны изобретений и нововведений
- Единый европейский рынок
- Насыщение основного ядра рынка
- Глобальная конкуренция
- Стандартизация против адаптации
- Различная международная среда

Стратегия: основные понятия

«Стратегия — рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг». Ф. Котлер

Стратегия: основные понятия

«Стратегия маркетинга – это генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках, которая включает главные направления маркетинговой деятельности фирмы и инструментарий комплекса маркетинга (маркетинг-микс), с помощью которого разрабатывают и осуществляют маркетинговые мероприятия для достижения поставленных целей. Для каждого сегмента целевого рынка определяют стратегию товарной, ценовой, распределительной и сбытовой политики фирмы». Г.Л. Багиев

Наличие у предприятия обоснованной стратегии позволяет:

- уменьшить степень риска при осуществлении деятельности;
- обеспечить концентрацию ресурсов на удовлетворение потребностей выбранных целевых сегментов рынка;
- координировать решения и действия в области коммерческой деятельности;
- сдерживать стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;

Наличие у предприятия обоснованной стратегии позволяет:

- разрабатывать программы ориентированные на достижение поставленных целей;
- - информировать сотрудников о целях коммерческой деятельности и приоритетов распределения ресурсов;
- - мотивировать сотрудников путем взаимоувязки возможностей достижения и личных целей (карьера, зарплата, престиж и т. п.) с эффективностью коммерческой деятельности;
- - создать необходимые предпосылки для оценки и контроля результатов деятельности

задачи стратегического управления

- Анализ и прогнозирование потребностей и спроса
- Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка
- Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы
- Анализ связей фирмы с внешней средой
- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов
- Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров фирмы
- Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы

Основные этапы цикла стратегического управления коммерческой деятельности организацией

1. Определение миссии организации;
2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
3. Оценка и анализ внешней среды;
4. Оценка внутренней среды организации;
5. Анализ стратегических альтернатив;
6. Выбор стратегии;
7. Реализация стратегии;
8. Оценка изменений.

1. Определение миссии организации

Миссия организации - это основная общая цель организации, ее предназначение:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели организации и служит сотрудникам хорошим стимулом;
- помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;
- облегчает подготовку организации к будущему.

2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.

ключевые пространства, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. *Положение на рынке.*
2. *Потребители.*
3. *Уровень продаж.*
4. *Инновации.*
5. *Персонал*
6. *Производительность*
7. *Соц. Ответственность*
8. *Управленческие аспекты*
9. *Прибыльность*
10. *Ресурсы.*

3. Анализ внешней среды.

- Тенденции рынка: емкость, стадию жизненного цикла, уровень насыщения рынка и т.д.
- Поведение покупателей: поведение при закупке, пользовании и обладании
- Конкуренция: анализ конкурентных сил в отрасли, идентификация наиболее опасных конкурентов, оценка силы приоритетного конкурента и т.д.
- Эволюция среды: анализ экономической, технологической, социальной, политической, экологической и международной среды;

Обобщение результатов анализа внешней среды

- Основные экономические характеристики отрасли
- Анализ конкурентной среды
- Движущие силы
- Конкурентные позиции основных игроков
- Анализ конкурентов
- Ключевые факторы успеха
- Перспективы отрасли и ее общая привлекательность

4. Анализ внутренней среды

Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем

PIMS-анализ (profit impact of marketing strategy)

- или анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности, основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных и ситуационных переменных) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность. Цель проведения данного анализа заключается в определении, какие стратегии следует выбирать в конкретных рыночных условиях.

Внутренняя среда :

относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:

- Основные фонды предприятия
- Состав и квалификация персонала
- Финансовые возможности
- Навыки и компетенция руководства
- Использование технологии
- Имидж предприятия
- Опыт работы предприятия на рынке

Ключевые факторы успеха

- В технологиях
- В производстве
- В сбыте
- В маркетинге
- В профессиональной подготовке
- Организационные возможности
- Прочие КФУ

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА:

- **Привлекательность рыночных условий:**
- скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4-10 лет);
- скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет);
- стадия жизненного цикла.
- **Сила конкурентных позиций:**
- рыночная доля;
- относительная рыночная доля;
- относительное качество продукта;
- относительная ширина продуктовой линии.

5. Выбор стратегии

5.1.Понятие стратегической единицы бизнеса и корпоративного портфеля

Стратегическая бизнес-единица – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одной корпорации, называется **корпоративным портфелем.**

Классификация и виды стратегий управления коммерческой деятельностью

- Базовые стратегии
- Стратегии роста
- Конкурентные стратегии

Базовые стратегии:

1.Стратегия лидерства за счет экономии на издержках;

- 2.Стратегии дифференциации;
- 3.Стратегии специализации.

Стратегии роста

1.Стратегии интенсивного роста:

- 1.1.Стратегия глубокого проникновения на рынок;
- 1.2.Стратегия развития рынка;
- 1.3.Стратегия развития товара.

2.Стратегии интегрированного роста:

- 2.1. Стратегии интеграции «назад»;
- 2.2. Стратегии интеграции «вперед»;
- 2.3.Стратегии горизонтальной интеграции.

Стратегии роста:

3.Стратегии диверсифицированного роста:

- 3.1. Стратегия концентрической диверсификации;
- 3.2.Стратегия чистой диверсификации.

4.Стратегии сокращения:

- 4.1.Стратегия ликвидации
- 4.2. Стратегия “сбора урожая”
- 4.3. Стратегия сокращения
- 4.4. Стратегия сокращения расходов

Конкурентные стратегии

1.Стратегии лидера:

- 1.1.Расширение первичного спроса;
- 1.2.Оборонительная стратегия;
- 1.3.Наступательная стратегия;
- 1.4.Стратеги демаркетинга.

2.Стратегии «бросающего вызов»:

- 2.1.Фронтальная атака;
- 2.2.Фланговая атака.
- 3.Стратегии «следующего за лидером».
- 4.Стратегии специалиста.

Базовые стратегии

1.Стратегия лидерства за счет экономии на издержках - стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В основе стратегии лежат низкие издержки по сравнению с конкурентами. Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него

Базовые стратегии

Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.

Стратегия минимизации издержек основана на использовании эффекта освоения, производственного эффекта масштаба, маркетингового эффекта масштаба.

Базовые стратегии

Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.

необходимы следующие рыночные условия:

- - Спрос на продукцию эластичен по цене и достаточно однороден;
- - Преобладает ценовая конкуренция;
- - Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- - Наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- - Отраслевая продукция стандартизована, покупатели могут приобрести ее у разных продавцов;
- -Предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости.

Базовые стратегии

Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.

при использовании данной стратегии возможны опасности:

- - Появление технологических новинок, сводящих на нет преимущество в издержках;
- - Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.
- - Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.
- - Инфляционный рост издержек, повышающий себестоимость;
- - Изменение предпочтений потребителей в пользу качества товаров.

Базовые стратегии

Стратегии дифференциации - целью стратегий является придание товару отличительных свойств, обеспечивающих наилучший выбор для потребителей которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой.

Базовые стратегии

Стратегия дифференциации.

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

Базовые стратегии

Стратегия дифференциации.

необходимы следующие рыночные условия:

- - Существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- - Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- - В отрасли преобладает неценовая конкуренция;

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия дифференциации.

Использование стратегии ограничивается возможностью наступления следующих рисков:

- - Уровень цены на продукцию может стать таким большим, что для покупателей финансовые соображения могут стать важнее приверженности торговой марке;
- - Фирма не способна правильно оценить то, что составляет ценность для покупателей;
- - Появление имитации товара.

Базовые стратегии

Стратегии специализации – основывается на концентрации на нуждах одного сегмента или группы потребителей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

Условия для реализации стратегии.

- - Наличие узких рыночных ниш;
- - Размер ниши обеспечивает прибыль и имеет перспективы роста;
- - Конкуренты не рассматривают данную рыночную нишу в качестве ключевого фактора своего успеха.

Базовые стратегии

Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

Возможные риски:

- - Различия в ценах специализированных товаров и аналогичных товаров на всем рынке могут заставить покупателя отказаться от специализированных товаров и услуг;
- - Проникновение в рыночную нишу конкурентов

Стратегии роста

1.Стратегия интенсивного роста актуальна, когда фирма не до конца использовала возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует.

Стратегии роста

1.1.Стратегия глубокого проникновения на рынок - стратегия направлена на увеличение объемов продаж имеющихся товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга (путем интенсивной рекламы, применения разнообразных инструментов стимулирования сбыта, привлечения новых покупателей.)

Стратегии роста

1.2.Стратегия развития рынка - имеет цель увеличение объемов продаж путем внедрения ныне существующим товаров на новые сегменты рынка. Подобная стратегия подразумевает значительные объемы инвестиций для их освоения, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий уровень конкурентной борьбы за предпочтения потребителей.

Стратегии роста

1.3.Стратегия развития товара направлена на рост продаж за счет разработки новых или усовершенствованных товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Данная стратегия может быть реализована путем оптимизации ассортимента реализуемых товаров, улучшения важных для потребителей характеристик товаров, повышения уровня их качества, внедрения на рынок новых товарных марок.

Стратегии роста

2.Стратегия интегрированного роста - стратегии этого типа оправдана в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или когда фирма может, получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали

Стратегии роста

2.1.Стратегии интеграции «назад» - заключается в попытках фирмы заполучить во владение или усилить контроль над поставщиками.

2.2.Стратегии интеграции «вперед»- заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения.

2.3.Стратегии горизонтальной интеграции - целью стратегий является усиление позиций фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов.

Стратегии роста

3.Стратегии диверсифицированного роста - оправдана в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Стратегии роста

- *3.1. Стратегия концентрической диверсификации* - предполагает освоение товаров, которые с технической и (или) маркетинговой точки зрения связаны с существующими товарами фирмы.
- *3.2.Стратегия чистой диверсификации* - в этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

Стратегии роста

4.Стратегии сокращения - реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п.

Стратегии роста

- *4.1. Стратегия ликвидации* - представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- *4.2. Стратегия "сбора урожая"* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Организация уменьшает свою деятельность, как с точки зрения продуктов, так и рынков, она уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж .

Стратегии роста

- *4.3.Стратегия сокращения,* заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия бизнесов;

Конкурентные стратегии

1. *Стратегии лидера.* «Фирма-лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты.

   Обычно лидер - эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка.

Конкурентные стратегии

1.1.Расширение первичного спроса.

Стратегия расширения спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара.

Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях ЖЦТ, пока глобальный спрос еще расширяется, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико

Конкурентные стратегии

1.2.Оборонительная стратегия - направлена на сохранение предприятием имеющейся доли рынка, удержание своих позиций, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

Конкурентные стратегии

1.3.Наступательная стратегия - предполагает активную агрессивную позицию предприятия с целью завоевания или расширения занимаемой доли рынка.

Конкурентные стратегии

Использование данной стратегии целесообразно, если доля рынка ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов; для более быстрого внедрения на рынок нового товара; при осуществлении расширения производства, затраты на которое могут окупиться лишь при значительном объеме продаж; когда появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить долю рынка в результате потери своих позиций конкурентами

Конкурентные стратегии

1.4.Стратегия демаркетинга - ее цель сокращение доли рынка, путем снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения

Конкурентные стратегии

2.Стратегии «бросающего вызов»- характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Они могут выбрать стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель стратегии - занять место лидера

Конкурентные стратегии

2.1.Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего (как правило, 3:1).

Конкурентные стратегии

2.2.Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован.

Конкурентные стратегии

3.Стратегии «следующего за лидером».

« Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями конкурентов. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка

Конкурентные стратегии

4. *Стратегии специалиста.* Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна: обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа

Конкурентные стратегии

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительным свойством или с любым элементом маркетингового давления.

Процесс стратегического управления

Связь между стратегической установкой, целями и задачами организации

Кризис, посткризисное развитие

Модернизация, инновации

Развитие ИКТ

Стратегическая установка

носит общий характер;
определяет смысл существования организации;
выявляет организационные перспективы;
может быть оформлена письменно

Цели

часто представлены в стоимостном выражении;
выражают ожидания акционеров и высшего руководства компании;
разрабатываются высшим руководством.

Задачи

относятся к уровню подразделения организации;
носят оперативный характер;
обычно множественны.

Разработка стратегии