

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

В. В. Дорофеева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Дорофеева, В. В.

Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / В. В. Дорофеева. – Калининград: Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 80 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Стратегический менеджмент" для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче экзамена.

Список лит. – 40 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 07

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Введение в дисциплину "Стратегический менеджмент"	7
Тема 2. Методологические основания и школы стратегического менеджмента	11
Тема 3. Разработка стратегических целей организации.....	15
Тема 4. Общий анализ факторов внешней среды	17
Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ	20
Тема 6. Общие стратегии	26
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям	33
Тема 1. Введение в дисциплину "Стратегический менеджмент"	33
Тема 2. Методологические основания и школы стратегического менеджмента	34
Тема 3. Разработка стратегических целей организации.....	36
Тема 4. Общий анализ факторов внешней среды	37
Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ	38
Тема 6. Общие стратегии	40
3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	42
3.1 Вопросы к экзамену.....	42
3.2 Примерные тестовые экзаменационные задания	44
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	50
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	52
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Кейс 1 к теме № 1.....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Кейс 2 к теме № 1.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Таблица к теме № 1	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Кейс к теме № 3	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Шаблон к теме № 3	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Таблицы к теме № 5.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Кейс к теме № 6.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Переход отечественной экономики в новое качественное состояние предопределяет необходимость использования принципиально новых подходов к организации управленческой деятельности. Нельзя достичь высоких результатов этой деятельности без осознания управленческой ответственности за правильность выбора. Важнейшим при этом является выбор стратегической концепции развития производственной системы любого уровня иерархии. Стратегическая концепция – это определение целей и средств их достижения, правил поведения на рынках факторов производства.

В общем смысле, стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Менеджеры разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания. Выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, обеспечивающее развитие.

Дисциплина "Стратегический менеджмент" изучается студентами, обучающимися в бакалавриате по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. "Стратегический менеджмент" является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания, умения и практические навыки в области разработки и внедрения стратегии.

Целью освоения дисциплины является формирование научных представлений и знаний об управлении предприятием и формировании стратегии его развития.

Исходя из цели, основная **задача** курса – привить умение осознанного применения теоретических знаний при анализе конкретных ситуаций и решении практических проблем стратегического управления.

По окончании изучения дисциплины "Стратегический менеджмент" студент должен:

- **иметь представление** о теоретических основах и закономерностях функционирования, о структуре и тенденциях развития российской и мировой экономики; об особенностях анализа экономических, социальных и организационных показателей, характеризующих состояние производства и управления; о современных методах социально-экономической диагностики;
- **знать** основные понятия, объект, предмет, классификацию, место данной дисциплины среди других управленческих наук, ее научные методы, методический инструментарий анализа внутренней и внешней среды, подходы к формированию стратегии развития предприятия;
- **уметь** применять на практике аналитический инструментарий, видеть спектр возможностей предприятия, формулировать проблемы, оценивать параметры потенциала предприятия и внешней среды, выбирать способы действий, обобщать результаты анализа, формулировать альтернативные пути развития, выбирать оптимальную стратегию из набора альтернатив, выдвигать гипотезы о причинах возникновения той или иной ситуации, о возможном ее развитии и последствиях, прогнозировать изменения.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина "Стратегический менеджмент" относится к модулю "Менеджмент" обязательной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина опирается на общепрофессиональные и профессиональные компетенции, профессиональные знания, умения и навыки обучающихся, полученные при изучении таких дисциплин как: "Теория менеджмента", "Экономическая теория", "Методы принятия управленческих решений". Дисциплина "Стратегический менеджмент" является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности, формируемых при изучении таких дисциплин как "Бизнес-планирование", "Конкурентный менеджмент", "Корпоративный менеджмент".

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (зет), т. е. 216 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента, а также работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 30 ч – лекции, 30 ч – практические занятия;
- очно-заочная форма обучения: 10 ч – лекции, 10 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине:

- очная форма обучения – шестой семестр – курсовая работ, экзамен;
- очно-заочная форма обучения – шестой семестр – курсовая работ, экзамен.

По дисциплине "Стратегический менеджмент" предусмотрена курсовая работа, которую следует выполнить в соответствии с методическими указаниями, представленными в источнике [7].

Структурно в учебно-методическое пособие по изучению дисциплины включено четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине "Стратегический менеджмент".

В третьем разделе приведены методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В четвертом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Введение в дисциплину "Стратегический менеджмент"

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Вопрос 2. Предпосылки к стратегическому управлению. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.

Вопрос 3. Элементы процесса разработки стратегии фирмы: определение миссии фирмы; конкретизация видения фирмы и постановка целей; формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, основными понятиями стратегического менеджмента.

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

В процессе изучения темы следует обратить внимание на сущность, цель, основные задачи, объекты, субъекты стратегического управления, исторические этапы становления теории стратегического менеджмента.

Понятие "менеджмент" в самом общем смысле означает профессионализм и искусство в деле эффективного управления организацией. Существует связь изменений условий ведения бизнеса и соответствующих теоретических разработок, предлагающих новые условия организации труда и управления. В этом ряду и возникновение теории стратегического менеджмента, так как его возникновение как самостоятельной научной дисциплины также было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США,

сложившимися к началу 1960-х годов. Эти условия определялись следующими событиями:

- технологические взрывы, вызванные научно-технической революцией, требующие прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;
- насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, которое приводило к усилению конкуренции;
- начало процесса глобализации рынков, возникновение транснациональных корпораций усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса.

Таким образом, корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом менеджменте, который менеджмент появился как реакция на повышение степени изменчивости среды бизнеса и вопрос "долгосрочности" стал определяющим в конкурентном поведении фирм на рынке.

Вопрос 2. Предпосылки к стратегическому управлению. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.

Априорная непредсказуемость среды явилась тем краеугольным камнем, вокруг которого стали строиться новые подходы к управлению организацией. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль.
2. Долгосрочное планирование.
3. Стратегическое планирование.
4. Стратегический менеджмент.

Г. Минцберг различает пять аспектов понятия "стратегия": 1. Стратегия как план. 2. Стратегия как позиция. 3. Стратегия как ловкий прием. 4. Стратегия как перспектива. 5. Стратегия как паттерн.

Вопрос 3. Элементы процесса разработки стратегии фирмы: определение миссии фирмы; конкретизация видения фирмы и постановка целей; формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей.

Необходимо уяснить, что стратегический менеджмент реализуется посредством решения пяти взаимосвязанных задач:

1. Формирование стратегического видения.
2. Формулировка целей.
3. Разработка стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка эффективности реализации стратегии и внесение корректив.

В итоге, стратегический менеджмент можно охарактеризовать как процесс формирования руководством организации стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, а также своевременной корректировки видения, целей, стратегии и ее реализации.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- стратегическое управление – деятельность высшего руководства, управление фирмой, направленное на развитие будущего потенциала. Требуется предпринимательского поведения, опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, добиваясь своих целей;

- оперативное управление – управление, реализующее существующий потенциал фирмы в доходы и рост фирмы, ориентированное на краткосрочную и среднесрочную перспективы. Требуется приростного поведения (стремление к сохранению прошлых успехов, прирост прибыли без изменения направления деятельности);

- концепция менеджмента "управление по инструкциям" – управление, основанное на соблюдении инструкций, приказов, контроле. Ориентирована на

массовый рынок, предполагает определенное будущее, допускает экстраполяцию прошлого. Авторы: А. Смит, Ф. Тейлор, М. Вебер;

- концепция менеджмента "управление по целям" – управление, основанное на выполнении процедур, механизмов, закрепленных приказами, которые помогают достижению общей цели. Ориентирована на массовый, сегментированный рынок, отличается децентрализованной структурой. Авторы: Р. Акофф, П. Друкер;

- концепция "менеджмент-обучение" – управление, основанное в партнерстве, закрепленном в договоре, на включении персонала в изменение способов функционирования. Видит в будущем источник развития, ориентирована на быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов рынка, предполагает сложный, творческий характер труда, проектно-ориентированную структуру предприятия;

- бюджетирование – процесс составления бюджета – определения доходов и расходов на определенный срок

- экстраполяция – распространение выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую часть его, распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период;

- долгосрочное (корпоративное) планирование – составление финансового плана на длительный срок, методом экстраполяции прошлых тенденций развития фирмы на будущее;

- стратегическое планирование – логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности, посредством выбора стратегических позиций, основанного на принципе предвосхищения новых задач путем разработки стратегий. Цель стратегического планирования – изменить историческую модель развития управления.

Методические материалы по теме 1

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1-6; 17-25].

Тема 2. Методологические основания и школы стратегического менеджмента

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Модель стратегического менеджмента.

Вопрос 2. Школы стратегического менеджмента.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с элементами, составляющими методологическое основание стратегического менеджмента и с положениями школ стратегического менеджмента.

Вопрос 1. Модель стратегического менеджмента.

Различают следующие предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента:

- Изучение рынка;
- Сбор информации;
- Эмпирические исследования;
- Транснациональный бизнес;
- Принятие решений;
- Дух предпринимательства;
- Видение долгосрочных перспектив;
- Стратегические альтернативы;
- Междисциплинарный подход;

- Оптимизация использования ресурсов;
- Осуществление стратегии и контроль.

Кроме того, что использование стратегического менеджмента заставляет всерьез задумываться топ-менеджеров о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее

структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Вопрос 2. Школы стратегического менеджмента.

Необходимо знать о существовании десяти школ стратегического менеджмента (по Г. Минцбергу, Б. Олстрэнду и Дж. Лэмпелу):

- дизайна;
- планирования;
- позиционирования;
- предпринимательства;
- когнитивная;
- обучения;
- власти;
- организационной культуры;
- внешней среды;
- конфигурации.

При этом вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- концепция менеджмента "управление по инструкциям" – управление, основанное на соблюдении инструкций, приказов, контроле. Ориентирована на массовый рынок, предполагает определенное будущее, допускает экстраполяцию прошлого. Авторы: А. Смит, Ф. Тейлор, М. Вебер;

- концепция менеджмента "управление по целям" – управление, основанное на выполнении процедур, механизмов, закрепленных приказами,

которые помогают достижению общей цели. Ориентирована на массовый, сегментированный рынок, отличается децентрализованной структурой. Авторы: Р. Акофф, П. Друкер;

- концепция "менеджмент-обучение" – управление, основанное на партнерстве, закреплённом в договоре, на включении персонала в изменение способов функционирования. Видит в будущем источник развития, ориентирована на быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов рынка, предполагает сложный, творческий характер труда, проектно-ориентированную структуру предприятия;

- бюджетирование – процесс составления бюджета – определения доходов и расходов на определенный срок;

- экстраполяция – распространение выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую часть его, распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период;

- долгосрочное (корпоративное) планирование – составление финансового плана на длительный срок, методом экстраполяции прошлых тенденций развития фирмы на будущее;

- стратегическое планирование – логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности, посредством выбора стратегических позиций, основанного на принципе предвосхищения новых задач путем разработки стратегий.

Методические материалы по теме 2

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 4-6, 11-22]

Тема 3. Разработка стратегических целей организации

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Формирование миссии и стратегического видения.

Вопрос 2. Формулирование целей организации.

Вопрос 3. Разработка стратегии.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – сформировать понимание и отработать навыки формулирования миссии, постановки целей предприятия.

Вопрос 1. Формирование миссии и стратегического видения.

В процессе изучения темы следует: определить значимость миссии, целей, видения для компании; выявить экономические и производственные показатели деятельности компании, на которые может положительно влиять наличие миссии, целей; определить разницу между понятиями "цель" и "задача".

Миссия – это генеральная цель организации (ее сверхцель), в которой должны присутствовать как минимум три основные составляющие:

- описание деятельности компании (продукта или услуги) в настоящее и в ближайшее будущее время;
- кто ее клиенты и какова польза, приносимая деятельностью данной организации обществу (в том числе сотрудникам и акционерам);
- какими принципами она руководствуется, каковы ее технологические и деловые возможности.

Стратегическое видение – это образ организации в будущем, видение определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности, какой она должна стать в будущем.

Вопрос 2. Формулирование целей организации.

Цели формируются во всех сферах деятельности организации, где важен результат. А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд выделяют в качестве основных две такие области – финансовую и стратегическую.

В зависимости от времени достижения цели организации можно разделить на две категории:

1. краткосрочные – направлены на достижение текущих улучшений и результатов, их успешная реализация способствует достижению долгосрочных целей;

2. долгосрочные – направлены на укрепление положения фирмы и улучшение показателей ее работы в долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленных целей менеджментом организации разрабатывается стратегия (другими словами, цели – это "место назначения", а стратегия – средство его достижения).

Стратегия организации может включать в себя следующие элементы:

- плановые конкурентные инициативы;
- действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;
- изменения географии рынков;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- создание стратегических союзов и партнерств;
- реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- деятельность ключевых подразделений: НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т. д.;
- укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

Разработка стратегии организации не является задачей только высшего руководства. В диверсифицированных компаниях (работающих в нескольких отраслях) она разрабатывается на четырех организационных уровнях и подразделяется на четыре вида стратегий:

- Корпоративная.
- Бизнес-стратегия.
- Функциональная.

- Оперативная.

Для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального можно использовать следующие критерии:

1. Соответствие среде.
2. Конкурентное преимущество.
3. Эффективность.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- миссия – краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников и в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Это философия, предназначение, смысл существования организации;

- цель организации – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;

- иерархия целей – декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня;

- стратегическое видение – картина, отражающая представление о том, кем является в настоящее время компания, что делает и куда направляется.

Методические материалы по теме 3

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [3, 8-16, 18, 25].

Тема 4. Общий анализ факторов внешней среды

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Понятие внешней среды организации.

Вопрос 2. Анализ факторов внешней среды.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – освоить методы анализа внешней (деловой) и внутренней среды компании, определения ее сильных и слабых сторон, перспектив, угроз, возможностей.

Вопрос 1. Понятие внешней среды организации.

Следует учитывать, что внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – это "ближнее" окружение, вторая часть – "дальнее" окружение.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этому добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;

- технологические.

Вопрос 2. Анализ факторов внешней среды.

Анализ внешней среды – это процесс, с помощью которого осуществляется наблюдение за факторами внешней среды с целью определения угроз и возможностей для организации.

Характеристики внешней среды организации:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Помимо усиления взаимосвязанности факторов внешней среды происходит ускорение изменений в них.

2. Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, на которые организация обязана реагировать.

3. Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

4. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации о среде и уверенности в ее точности.

Анализ внешней среды предприятия происходит с использованием следующих методов:

- Анализ глобального макроокружения или PEST-анализ;
- SWOT-анализ;
- STEEP-анализ;
- Анализ доминирующих экономических характеристик отрасли и оценка неполной привлекательности отрасли;
- Анализ движущих сил отрасли;
- Конкурентный анализ по методике М. Портера;
- Анализ стратегии конкурентов;
- Построение карты стратегических групп;
- Определение КФУ (ключевых факторов успеха) в отрасли;
- Оценка комплексной привлекательности отрасли.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- внешняя среда (макросреда, деловая среда) – все, что находится за пределами компании, взаимодействует с ней, оказывает на нее непосредственное влияние в целом или на отдельные части (законодательство, экономическая ситуация в отрасли, стране, компании из смежных отраслей и т. п.);

- микросреда – "ближайшее окружение" компании, которое оказывает влияние на ее эффективность, на достижение целей (конкуренты, прямые поставщики, непосредственные клиенты и т. п.);

- рыночная среда – сфера взаимодействия покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) конкретного товара или услуги, оказывающая влияние на деятельность компании;

- шкала нестабильности внешней среды – характеристики нестабильности окружающей среды (по 5-балльной шкале) по степени привычности, темпа изменений и предсказуемости будущего;

- SWOT-, PEST-, STEEP-, SNW-, GAP-анализ – методики анализа внешней и внутренней среды компании, выявления ее конкурентных преимуществ и недостатков по определенным критериям.

Методические материалы по теме 4

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1-3, 7-18, 23].

Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Направления отраслевого анализа.

Вопрос 2. Движущие силы конкуренции.

Вопрос 3. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Вопрос 4. Формы и факторы конкуренции.

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – исследовать ключевые факторы, определяющие конкуренцию в отрасли.

Вопрос 1. Направления отраслевого анализа.

Нужно понимать, что для разработки жизнеспособной стратегии необходимо основательное исследование отрасли и конкурентной ситуации, так как отраслевые экономические характеристики, условия конкуренции и их предполагаемые изменения позволяют спрогнозировать прибыльность отраслей, в которых работает или планирует работать компания. Можно выделить семь ключевых факторов конкуренции в отрасли:

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Движущие силы конкуренции.
3. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
4. Общая привлекательность отрасли.
5. Формы и интенсивность конкуренции.
6. Самые сильные и слабые конкуренты.
7. Вероятные последующие действия конкурентов.

Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции – очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. Стадии жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

Вопрос 2. Движущие силы конкуренции.

Следует иметь в виду, что движущие силы конкуренции – это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающих в ней организаций корректировать свои действия.

Анализ движущих сил конкуренции необходимо производить в два этапа:

1. Выявление движущих сил.

2. Определение степени их влияния на отрасль.

Наиболее значимые из действующих движущих сил конкуренции (по А. А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду):

- ❖ Развитие Интернета и электронной коммерции уничтожает границы между отраслями, усиливает конкуренцию, кардинально меняет существующие методы ведения бизнеса.

- ❖ Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли. Устойчивый рост спроса привлекает на рынок новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке ожесточается борьба за его долю, вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении количества ее участников. Некоторые компании уходят с рынка, а оставшиеся вынуждены закрывать менее эффективные производства и сокращать выпуск продукции.

- ❖ Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товара меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и услуг, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта, возникают новые методы продвижения и продаж.

- ❖ Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний. Удачный новый товар укрепляет позиции его создателей и ослабляет позиции отстающих в инновационной деятельности.

- ❖ Развитие технологий влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

- ❖ Маркетинговые инновации повышают интерес к товарам компании, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии.

- ❖ Выход на рынок или уход с него крупных фирм меняет расстановку сил среди компаний отрасли и характер конкуренции. При этом меняется

расстановка сил не только среди прежних соперников, но и характер конкуренции.

❖ Распространение прогрессивных "ноу-хау" происходит через публикации в специальных журналах и рекламных изданиях, при обмене опытом и передаче информации от поставщиков к потребителям, в результате перехода в другие фирмы квалифицированных специалистов, за счет продажи лицензий и покупки компаний, обладающих требуемыми технологиями или патентами. Распространение уменьшает конкурентное преимущество компаний-лидеров в новых технологиях.

❖ Изменения в законодательстве и государственной политике – принятие новых законов, осуществление или отказ от государственного регулирования – является важнейшей движущей силой конкуренции во многих отраслях.

❖ Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни дает преимущество компаниям, которые быстро отзываются на происходящие изменения выпуском новых, соответствующих ожиданиям товаров.

❖ Снижение неопределенности и риска для бизнеса. Новые растущие отрасли из-за отсутствия информации о структуре издержек, потенциальной емкости, наиболее эффективных каналах сбыта и целевых аудиториях привлекают самых предприимчивых и склонных к риску предпринимателей. В случае успеха и стабильного роста спроса в отрасль устремляются многочисленные более осторожные конкуренты.

Вопрос 3. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Необходимо знать, что ключевые факторы успеха (КФУ) – это элементы, обеспечивающие успех организации; всё, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся:

- удачная стратегия;
- свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или того или иного производителя;
- ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе;

- профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества.

Еще одним этапом анализа внешней среды является комплексная оценка ситуации в отрасли и выработка заключения об относительной привлекательности рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

При этом учитываются следующие факторы:

1. Потенциал роста отрасли.
2. Перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции.
3. Перспективы изменения конкуренции в будущем.
4. Влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли.
5. Конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания).
6. Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом.
7. Влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

Вопрос 4. Формы и факторы конкуренции.

В основе подхода, предложенного профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером, для анализа формы и интенсивности конкуренции лежит утверждение, что на состояние конкуренции в отрасли влияют пять основных факторов:

1. Конкуренция между компаниями – действующими участниками отрасли.
2. Вероятность появления новых конкурентов.
3. Конкуренция со стороны производителей субститутов (товаров–заменителей) из других отраслей.
4. Конкурентное давление со стороны поставщиков.
5. Конкурентное давление со стороны потребителей.

Модель, предложенная М. Портером, позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого им конкурентного давления и общую структуру конкуренции. Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний–конкурентов.

Следующий этап анализа конкуренции в отрасли – определение положения конкурентов на рынке. Он реализуется на основе построения карты стратегических групп.

Кроме того, для того, чтобы превзойти соперников надо понимать их стратегию, отслеживать и прогнозировать их действия.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- отраслевая среда – все события, факторы, происходящие в отрасли: совокупности предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологий и удовлетворяемых потребностей;

- конкуренция – закон товарного производства, отражающий механизм соперничества товаропроизводителей, обусловленный противоречивостью их интересов в области производственно-сбытовой и торговой деятельности, соперничество в области качества товара, улучшения и обновления товарного ассортимента, предоставления комплексных услуг, совершенствования системы сбыта товаров и т. п. Отражает состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия ограничивают возможность каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;

- товар-заменитель (субститут) – товар со сходными свойствами, качеством, предназначением, способный заменить потребителю товар (продукт) компании;

- ключевые факторы успеха – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли, данной компании (факторы, связанные с технологией, производством, распределением, маркетингом, квалификацией,

наличием ноу-хау, преимуществами информационных систем, доступ к финансовому капиталу, патенты и др.);

- модель "Пять сил конкуренции" – модель анализа взаимодействия и влияния на компанию потенциальных конкурентов, потребителей, поставщиков, товаров-заменителей, конкурентов внутри отрасли;

- "слабые сигналы" – ранние и неточные признаки наступления важных событий.

Методические материалы по теме 5

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1-4; 10-13; 24].

Тема 6. Общие стратегии

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Стратегии конкуренции.

Вопрос 2. Стратегии внешнего роста.

Вопрос 3. Стратегии наступления и обороны.

Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы – ознакомиться с видами общих стратегий компании и особенностями их разработки и реализации.

Вопрос 1. Стратегии конкуренции.

Стратегия конкуренции – это план достижения превосходства над конкурентами. Стратегия конкуренции содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции организации на рынке.

Выделяют пять базовых стратегий конкуренции.

1. Стратегию лидерства по издержкам – заключается в привлечении покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг.

2. Стратегию широкой дифференциации – заключается в привлечении покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.

3. Стратегию оптимальных издержек – заключается в повышении потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.

4. Сфокусированную (нишевую) стратегию на базе низких издержек – заключается в ориентации компании на узкий сегмент покупателей и вытеснении конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированную стратегию дифференциации – заключается в ориентации компании на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Достичь лидерства по издержкам можно двумя способами:

1. Превзойти конкурентов в эффективности управления внутрифирменной цепочкой ценности и использовании резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях.

2. Реорганизовать цепочку ценности организации, исключив самые затратные звенья.

К основным способам дифференциации относят:

- дифференциацию по товару;
- дифференциацию по услугам;
- дифференциацию по персоналу;
- дифференциацию по имиджу.

Стратегия оптимальных издержек заключается в одновременной дифференциации товара и снижении издержек. Ее цель – предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его

ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене.

Цель сфокусированных стратегий (на основе низких издержек и дифференциации) – удовлетворять потребности покупателей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Она обеспечивает конкурентное преимущество, если издержки организации в данном сегменте ниже, чем у конкурентов, и/или ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем товар конкурентов.

Вопрос 2. Стратегии внешнего роста.

Стратегии *внешнего роста* реализуются посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий. Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

- Горизонтальная интеграция.
- Вертикальная интеграция.
- Концентрическая диверсификация.
- Конгломератная диверсификация.
- Аутсорсинг.

Стратегии диверсификации характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами.

Часто проводится разграничение между концентрической и конгломератной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

Горизонтальная интеграция. Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирма приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости.

Вертикальная интеграция – это процесс расширения сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли. Различают вертикальную интеграцию "назад" – расширение сферы деятельности компании по направлению к

поставщикам и вертикальную интеграцию "вперед" – расширение сферы деятельности компании по направлению к конечным пользователям товара.

Аутсорсинг – это концентрация деятельности компании на узких отрезках отраслевой цепочки ценности с передачей остальных функций независимым внешним организациям.

Конкурентное преимущество фирмы по *издержкам, ресурсам или за счет дифференциации* почти всегда является результатом успешных наступательных стратегических действий. Процесс формирования и утраты конкурентного преимущества включает в себя три периода:

1. период формирования преимущества;
2. период успеха;
3. утрата конкурентного преимущества.

Чтобы сохранить достигнутое положение, компания должна предпринять либо новые наступательные, либо новые оборонительные действия.

Выделяют шесть типов наступательных стратегий.

1. Достичь и превзойти конкурента – заключается в том, что фирма, чтобы не отстать от конкурентов, направляет усилия на нейтрализацию (сведение на нет) конкурентного преимущества сильного соперника или достижение превосходства над ним (на попытку отобрать у него привлекательную долю рынка, несмотря на худшую рыночную позицию и проигрыш в ресурсах).

2. Использовать слабые стороны конкурента – заключается в том, что организация пытается завоевать победу на рынке за счет использования в своих интересах слабых сторон конкурентов.

3. Одновременные действия на нескольких фронтах – заключается в масштабном наступлении фирмы на позиции конкурентов с использованием широкого набора мероприятий (снижения цен, усиления рекламы, вывода на рынок новых товаров, бесплатной раздачи образцов, купонов, скидок и т.д.) на обширной территории. Это может нарушить равновесие соперника, рассеять внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.

4. Захват незанятых пространств – заключается в захвате атакующей фирмой территорий, где конкуренты не работают, либо их присутствие незначительно.

Позволяет избежать открытого вызова соперникам, т.е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурентов в дифференциации товаров.

5. Партизанская война – заключается в оперативном использовании фирмой любой представляющейся возможности расширения доли рынка, но осторожно, чтобы не вызвать совместного отпора конкурентов. В ее основе лежит принцип "удар – отход", при этом атакующий действует там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя.

6. Стратегия упреждающих ударов – заключается в заблаговременном осуществлении трудновоспроизводимых для конкурентов действий, направленных на защиту выгодной позиции фирмы на рынке.

Выделяют следующие четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки:

- Лидеры рынка – атакуются в случае, если они не в состоянии обслуживать покупателей на необходимом уровне. Об уязвимости лидера говорит недовольство клиентов, узость ассортимента по сравнению с конкурентами, устаревшие технология и оборудование, увлечение диверсификацией в другие отрасли, снижение прибыли и т. д.

Вероятность успеха атаки повышается, если фирма за счет изменения своей цепочки ценности добивается конкурентного преимущества по издержкам или за счет дифференциации. Вместе с тем, атака на сильных лидеров может привести лишь к потере ценных ресурсов или спровоцировать убыточную войну за долю рынка.

- Фирмы, идущие вслед за лидером – атакуются, в случае если нападающий обладает мощными ресурсами в сферах, где у атакуемых ресурсов недостаточно.

- Фирмы, находящиеся на грани ухода с рынка – атака ускоряет их уход и снижает конкуренцию в отрасли.

- Небольшие местные и региональные компании – обычно их опыт и возможности ограничены, поэтому можно переманить их крупнейших и лучших клиентов, особенно если это быстрорастущие компании, которым тесны региональные рамки, а местные компании не в состоянии удовлетворить их растущие требования.

Выделяют два основных вида оборонительных стратегий:

Перекрытие возможных путей атаки – заключается в создании на пути агрессора разнообразных препятствий.

Демонстрация способности к ответным действиям – осуществляется с целью воспрепятствования атакующим действиям конкурентов.

Основной понятийно-терминологический аппарат темы:

- вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности;

- диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация);

- стратегия дифференциации – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов.

- стратегия лидерства по издержкам – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя эту стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены.

- стратегия фокусирования – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и другое, но только в рамках целевого сегмента.

- стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан и предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

- стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

- стратегия ликвидации – предельный случай стратегии сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Методические материалы по теме 6

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, 3-16; 19].

2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине "Стратегический менеджмент" проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Получают высокую оценку те студенты, доклады и выступления которых на практических занятиях были краткими, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами.

Тема 1. Введение в дисциплину "Стратегический менеджмент"

Форма проведения – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопросы для обсуждения:

1. Как понимать стратегическое управление, каковы его сущность, особенности и содержание?
2. Что такое стратегия фирмы и как она разрабатывается?
3. Что такое выполнение стратегии фирмы и как оно осуществляется?

Практические задания: 1) Обсуждение смарт-книги "Стратегия голубого океана", автор У. Чан Ким (Приложение А). Определение, к какой из эволюционных теорий менеджмента относится стратегия "голубого океана", в чем ее сущность, в каких сферах бизнеса она применима. 2) Деловая игра, направленная на выработку стратегий крупных предприятий города. Предусмотрена презентация мини-группами сформулированных стратегий с точки зрения эволюционного подхода, ответы на вопросы аудитории. 3) Обсуждение статьи "Дорога к идеалу" (Приложение Б). 4) Разработка (в таблице) сравнительной характеристики долгосрочного и стратегического управления (Приложение В).

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания.

Понимание значимости эволюции теорий управления, концепции менеджмента в процессе эволюции; знание сущности понятий: стратегия, стратегическое управление, долгосрочное и стратегическое планирование, бюджетирование, экстраполяция; знание ключевых положений стратегического управления на каждом эволюционном этапе развития менеджмента.

Примеры решения типовых задач. Стратегия "голубого океана" относится в большей степени к последней эволюционной теории менеджмента – самообучающаяся организация (менеджмент-обучение). Ответ должен быть обоснован, аргументирован.

Формулировка и презентация стратегий предприятий города должна содержать в первую очередь определение того, на каком этапе развития находится менеджмент этих предприятий, какие есть перспективы развития стратегии данных предприятий и почему, а также обоснование выбора ключевых положений стратегического управления для каждого предприятия.

Критерии оценки выполнения. Основной критерий – полный и обоснованный ответ. Наиболее точным является ответ, объясняющий взаимосвязь всех эволюционных этапов управления на конкретном примере, избегание приверженности только одному эволюционному этапу.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1-6; 17-25].

Тема 2. Методологические основания и школы стратегического менеджмента

Форма проведения - практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Вопросы для обсуждения:

1. Как возникновение различных школ и направлений менеджмента связано с новыми реалиями деятельности в сфере бизнеса?
2. В чем заключается сущность эволюции научных взглядов в отношении стратегии?

3. Какие школы стратегии активно развиваются в настоящее время?

Практическое задание: Разбить группу на подгруппы, представляющие различные школы стратегического менеджмента. Каждой группе необходимо подготовить выступление на 5-7 мин, раскрывающее их понимание стратегического управления и процесса выработки стратегии.

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания: знание сущности теорий, выдвигаемых школами дизайна, стратегического планирования, рыночного позиционирования, предпринимательства, власти, культуры, обучения.

Изложение требований к ответам. Группам, представляющим различные школы, необходимо отразить суть их концепций в следующем общем виде:

- школа дизайна (60-е годы): формирование стратегии как процесс осмысления. Построение стратегии – процесс неформального дизайна (конструирование, проектирование, моделирование);

- школа планирования (70-е годы): формирование стратегии как формальный процесс планирования. Создание стратегии как относительно изолированный систематический процесс формального планирования;

- школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Внимание концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы;

- школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Процесс построения стратегии - попытка проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска;

- школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, "обучается";

- школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Стратегия - процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации, либо между организацией и противостоящим ей окружением;

- школа культуры: принципы формирования стратегии определяются культурой организации, и стратегический процесс является процессом коллективным.

Критерии оценки выполнения. Необходимо, чтобы в выступлениях были отражены не только концепции представленных школ, но и предпосылки возникновения этих концепций, связанные с соответствующим этапом в истории экономики.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 4-6, 11-22].

Тема 3. Разработка стратегических целей организации

Форма проведения - практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Вопросы для обсуждения:

1. Чем различаются понятия "стратегическая установка", "цели" и "задачи"?
2. В чем заключается гибкость стратегической цели?
3. Чем метод целеполагания существенно отличается от метода экстраполяции?

Практическое задание: Решение кейса "Чем помочь?" (Приложение Г). Следует сформулировать миссию, видение представленных в кейсе организаций, их стратегические цели и представить результат для группового обсуждения. Решение кейса необходимо организовать в микрогруппах, а ответы каждой микрогруппы представить в виде презентации.

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания. Знание понятий миссия, цели, стратегическое видение, правил формулирования миссии предприятия.

Изложение требований к ответам. Формулировка миссии, стратегических целей должна соответствовать общим требованиям, а также должна быть представлена в виде презентации и оценена сокурсниками с точки

зрения потребителя, работника, политика. Цели должны быть классифицированы по видам, периоду установления; определены операциональные цели и задачи.

Критерии оценки выполнения. Высокой оценки заслуживает точная, лаконичная формулировка миссии, отражающая специфику работы предприятия, представленного в кейсе, составленная по форме Приложения Д.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [3, 8-16, 18, 25]

Тема 4. Общий анализ факторов внешней среды

Форма проведения - практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные составляющие макро- и микросреды фирмы?
2. Какие методы анализа внешней среды Вам известны?
3. Как оценить степень нестабильности внешней среды по И. Ансоффу?
4. Каковы условия, характеризующие ситуацию "стратегической неожиданности"?

Практические задания:

1) Выделите наборы потенциальных кризисных ситуаций, вызванных внешними и внутренними факторами, для следующих организаций (на выбор любые 2 организации):

- коммерческих банков;
- правозащитных организаций;
- туристических агентств;
- организаций торговли;
- телекоммуникационных компаний, веб-студий;
- автосервисов, АЗС;
- производственных предприятий.

Предложите варианты предотвращения или минимизации негативного эффекта возможных кризисных ситуаций.

2) Проведите анализ сильных и слабых сторон конкретной организации (на примере действующей организации согласно выбранной вами специальности/профессии), определите ее конкурентные преимущества и недостатки, выделив:

- Сильные стороны - преимущества организации;
- Слабости - недостатки организации;
- Возможности - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания. Практические навыки проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия методами SWOT-, PEST-, SNW-, GAP-анализа, теоретические знания о составляющих макро- и микросреды предприятия, понимание сущности и необходимости управление по "слабым сигналам".

Изложение требований к ответам. Основное требование к ответам – полнота и аргументированность, умение выделить все необходимые детали в описании предприятия при проведении анализа с помощью конкретной методики.

Критерии оценки выполнения. Наиболее высокой оценки заслуживает ответ, который аргументирован и обоснован с точки зрения полноты проведенного анализа и эффективности управления фирмой.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1-3, 7-18, 23].

Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ

Форма проведения - практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Вопросы для обсуждения:

1. Какие методы конкурентного анализа существуют?
2. Существуют ли ограничения при проведении анализа конкурентной среды и оценке положения компании?
3. Является ли число соперничающих на рынке фирм наиболее важным фактором силы в конкурентной борьбе?

Практические задания:

1) Студенческую группу разделить на 2 подгруппы. Одна должна представлять малый бизнес по оказанию услуг в кадровом делопроизводстве – ООО "Кадровик", вторая – ООО "Сок" - производство и реализация в собственном кафе свежесжатых соков.

Студентам необходимо выбрать в группах управляющего фирмой, маркетолога, специалиста-кадровика/специалиста по производству соков. Задание группам: сформулировать основные виды деятельности своей фирмы и разработать стратегию на каждом этапе ее жизненного цикла. Описать внутренний потенциал фирмы, способствующий развитию бизнеса, описать и оценить стратегические ресурсы и ограничения, создать цепочку ценностей, определить ключевые факторы успеха, описать и оценить силы конкуренции по модели М. Портера. Результаты работы представить в виде презентации на 5-7 минут с наглядными материалами.

2) Заполнить таблицы "Анализ сильных и слабых сторон КГТУ" и "Анализ отрасли "Образование" и рынка образовательных услуг г. Калининграда" (Приложение Е). Сделать письменный вывод по работе.

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания.
Практические навыки проведения анализа внешней и внутренней среды, отраслевого анализа, в т. ч. по модели М. Портера.

Изложение требований к ответам. Результаты анализа необходимо представить в табличной форме. Основное требование к ответам – полнота и аргументированность, умение выделить все необходимые детали при проведении анализа с помощью конкретной методики.

Критерии оценки выполнения. Наиболее высокой оценки заслуживает ответ, который аргументирован и обоснован с точки зрения полноты проведенного анализа.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1-4; 10-13; 24].

Тема 6. Общие стратегии

Форма проведения - практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы особенности формирования корпоративных стратегий?
2. В каком случае в компании разрабатывается только конкурентная стратегия (отсутствует корпоративная)?
3. Какие типы конкурентных стратегий бывают и в чем их особенности?
4. Какие виды функциональных стратегий вам известны?
5. Что представляют собой операционные стратегии?

Практическое задание:

Проанализировать кейс "Недетский подход к игрушкам" (Приложение Ж) и ответить на следующие вопросы:

1. Какая неудовлетворенная потребность была положена в основу создания бизнеса Антонины Цицулиной?
2. Как вы можете характеризовать уровни развития продукта, предлагаемого компанией "Умные игры"?
3. Как можно сформулировать миссию компании "Умные игры"?
4. Перечислите основные составляющие конкурентного преимущества компании "Умные игры". Можно ли их назвать долговременными?
5. Какие стратегии роста (по Ансоффу) по мере своего развития реализовала компания "Умные игры"? Какие инструменты маркетинга она при этом применяла?

Задание

1. Предложите не менее трех идей по совершенствованию и развитию бизнеса Антонины Цицулиной.
2. Разработайте проект франчайзинговой системы расширения бизнеса компании "Умные игры".

Система теоретических знаний, необходимых для выполнения задания. Понимание сущностных особенностей формирования стратегий различных уровней.

Изложение требований к ответам. Ответ должен быть оформлен письменно. Необходимо проанализировать кейс и дать развернутые ответы на предложенные вопросы, выполнить максимально точно выданное задание.

Критерии оценки выполнения. Высокой оценки заслуживает ответ, соответствующий требованиям задания, аргументированный, с описанием конкретных действий.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, 3-16; 19].

3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен принимается преподавателем в форме теста. Перечень вопросов для подготовки к экзамену приведен ниже.

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

3.1 Вопросы к экзамену

1. Определение стратегического менеджмента, его цели и задачи
2. Основные составляющие базовой модели стратегического менеджмента
3. Основные теории стратегического менеджмента
4. Пирамида стратегий монопрофильной и диверсифицированной компании
5. Стратегическое видение и бизнес-миссия: предназначение, роль в целеполагании
6. Формулирование цели с использованием принципа SMART
7. Факторы макросреды, их роль в стратегическом анализе
8. Факторы внутренней среды, их роль в стратегическом анализе
9. Модель пяти сил конкуренции, общая характеристика
10. Отраслевая конкуренция: методы оценки, факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы
11. Анализ взаимоотношений с клиентами: источники силы клиента, область давления на компанию
12. Анализ взаимоотношений с поставщиками: источники силы поставщика, область давления на компанию
13. Воздействие новых конкурентов: факторы воздействия, выходные и входные барьеры
14. Влияние товаров-субститутов: область давления, возможные меры противодействия

15. Структура и характеристика отраслевых КФУ, их роль в конкурентном анализе
16. SWOT- анализ как метод сценарного планирования
17. Роль матрицы стратегий И. Ансоффа в формировании корпоративной стратегии
18. Классификация базовых (корпоративных) стратегий
19. Стратегии концентрированного роста: виды, основные характеристики
20. Стратегии диверсифицированного роста: виды, основные характеристики
21. Стратегии интегрированного роста: виды, основные характеристики
22. Стратегии сокращения и комбинированные стратегии
23. SPACE-методика как инструмент обоснования стратегических альтернатив
24. Портфельные модели диверсифицированных компаний: DE/McKinsey
25. Портфельные модели диверсифицированных компаний: ADL
26. Портфельные модели диверсифицированных компаний: Hofer/Shendel и Shell
27. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики, условия ее реализации
28. Конкурентная стратегия широкой дифференциации: основные характеристики, условия ее реализации
29. Конкурентные стратегии фокусирования: основные характеристики, условия ее реализации
30. Конкурентная стратегия оптимальных издержек: особенности, факторы ее определяющие
31. "Цепочка ценностей" М. Портера: структура, методы разработки
32. Классификация функциональных стратегий и их роль в реализации корпоративной стратегии
33. Классификация операционных стратегий и их роль в реализации стратегии более высокого уровня

34. Классификация методов реализации стратегии, сравнительная характеристика

35. Цели, задачи и этапы стратегического контроля

3.2 Примерные тестовые экзаменационные задания

1. В основе матричного метода Бостонской консалтинговой группы (БКГ):

а) анализ конкурентоспособности товара / услуги с учетом их жизненного цикла;

б) исследование возможностей минимизации издержек фирмы;

в) разработка типовых конкурентных стратегий.

2. Планирование будущего фирмы на основе экстраполяции прошлых тенденций – это...

а) стратегическое планирование;

б) долгосрочное планирование;

в) оперативное планирование;

г) текущее планирование.

3. Стремление компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов – это...

а) концентрация;

б) минимизация издержек;

в) дифференциация.

4. В течение короткого периода времени фирма закрывает отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, реализуя стратегию

а) отступления;

б) ликвидации;

в) сокращения;

5. Освоение новых зарубежных рынков, включая расширение экспорта товаров, капиталов предусматривается стратегией

- а) интернационализации;
- б) национализации;
- в) дифференциации.

6. Преимущества синергизма определяются как:

- а) $2+2=3$;
- б) $2+3=5$;
- в) $2+2=5$.

7. Факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии – это...

- а) среда прямого воздействия;
- б) среда косвенного воздействия;
- в) среда бизнеса.

8. Анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз - это...

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ.

9. Способность организации вести успешную конкурентную борьбу трактуют как а) конкурентоспособность организации;

- б) кредитоспособность организации;
- в) дееспособность организации.

10. Реализация стратегии по времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств – это...

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегическое управление;
- в) долгосрочное планирование.

11. Основная общая цель организации, причина ее существования - ...

- а) задача;
- б) имидж;
- в) миссия.

12 Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) предусмотрена в матрице

- а) "Шелл";
- б) БКГ ("Рост-доля рынка");
- в) "Продукт рынка".

13. Стратегия, ориентирующая фирму на завоевание ведущих позиций в определенных сферах деятельности или рынка:

- а) оппортунистская;
- б) поглощающая;
- в) наступательная;
- г) оборонительная.

14. Противоборство на рынке товаров / услуг – это...

- а) интеграция;
- б) конкуренция;
- в) диверсификация.

15. Рисковые фирмы, которые создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки - ...

- а) венчурные компании;
- б) бизнес – инкубаторы;
- в) самообучающиеся организации.

16. В матрице БКГ высокий темп роста и низкая доля рынка характерен для товара

- а) “Звезда”;
- б) ”Дойная корова”;
- в) ”Вопросительный знак (трудный ребенок)”;
- г) “Собака”.

17. Магазин ”Большие люди”, салон “Свадебный”, магазин поп продажам модных аксессуаров реализуют стратегию

- а) фокусирования;
- б) дифференциации продукции;
- в) сервисной дифференциации.

18. Можно ли фирме одновременно следовать стратегиям дифференциации и лидерства в снижении издержек?

- а) да;
- б) нет.

19. Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия не зависят от:

- а) экономической и технической характеристики отрасли;
- б) используемых в отрасли средств конкурентной борьбы;
- в) стадий жизненно цикла отрасли;
- г) методов осуществления стратегического анализа отрасли.

20. Макросреда включает в себя:

- а) "контактные аудитории";
- б) социокультурные факторы;

в) конкурентов.

21. В большинстве корпораций по всему миру переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту произошел:

а) к 1960-м годам;

б) к 1990-м годам;

в) к 1940-м годам.

22. К числу основоположников теории стратегического менеджмента относится:

а) Ф. Котлер;

б) К. Маркс;

в) И. Ансофф.

23. Стратегии, которые разрабатываются отделами и службами предприятия называются

а) корпоративные;

б) функциональные;

в) деловые.

24. Сколько уровней стратегических решений имеет крупная фирма с дивизиональной структурой?

а) Три;

б) Один;

в) Пять.

25. Корпоративная стратегия не предусматривает:

а) распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

б) изменение структуры корпорации;

в) решения о диверсификации производства для получения эффекта синергии;

г) решения об ускорении оборота денежных средств.

26. Совпадает ли корпоративная стратегия с деловой стратегией для предприятий с одним видом деятельности (однопрофильного)?

а) да;

б) нет.

27. Должна ли правильно сформулированная миссия нести в себе указания относительно того, что и когда следует делать фирме?

а) нет;

б) да.

28. Цели предприятия должны быть:

а) взаимоподдерживающими;

б) неадаптивными;

в) не привязанными к конкретному горизонту планирования.

29. Данная деловая стратегия возможна при массовом выпуске стандартизированной продукции:

а) лидерства в издержках;

б) фокусирования на дифференциации;

в) дифференциации продукции.

30. Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента товаров/услуг, географической среды деятельности и т. д.) – это...

а) дифференциация;

б) концентрация;

в) диверсификация.

Критерии оценки выполнения тестовых заданий:

- "отлично" – 90-100 % правильных ответов в тесте;
- "хорошо" – 70-90 % правильных ответов в тесте;
- "удовлетворительно" – 50-70 % правильных ответов в тесте;
- "неудовлетворительно" – менее 50 % правильных ответов в тесте.

4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

В целях закрепления изученного материала по дисциплине "Стратегический менеджмент" студентам рекомендуется самостоятельно проверить свои знания и ответить на вопросы по темам.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова, А. В. Стратегический менеджмент: учеб. / А. В. Александрова, С. А. Курашова. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 320 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 354 с.
3. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. – изд. 3-е., испр. и перераб. – Москва: Техносфера, 2015. – 344 с.
4. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учеб. / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА–М, 2013. – 365 с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. / О. С. Виханский. – Москва: Гардарики, 2010. – 296 с.
6. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 3-е изд. – Москва: Флинта, 2011. – 278 с.
7. Дорофеева, В. В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие по курсовой работе / В. В. Дорофеева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2020. – 37 с.
8. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект–Пресс, 2004. – 415 с.
9. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект: монография / Д. В. Исаев. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2009. – 250 с.
10. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1987.
11. Липсиц, И. Маркетинговые стратегии для российских компаний: учеб. пособие / И. Липсиц, Е. Вигдорчик. – Москва: ИД ГУ ВШЭ, 2006. – 183 с.
12. Ляско, А. К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А. К. Ляско. – Москва: Дело, 2013. – 489 с.

13. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. – 29 с.
14. Павлова, О. В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие / О. В. Павлова. – Архангельск: ИПЦ САФУ, 2013. – 115 с.
15. Панов, А. И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 302 с.
16. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Москва: КноРус, 2014. – 90 с.
17. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – Москва: Международные отношения, 2008.
18. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / под ред. А. Петрова. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012.
19. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под ред. М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 577 с.
20. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / под ред. А. Е. Карлика. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 262 с.
21. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / А. Н. Фомичев. – Москва: Изд-торг. корпорация «Дашков и Ко2, 2014. – 468 с.
22. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер; пер. с англ. и ред. В. И. Данилова-Данильяна. – Москва: Прогресс, 1987. – 272 с.
23. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад; пер. с англ. С. Каменского. – Москва: Олимп–Бизнес, 2014. – 275 с.

24. Шеффи, Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Й. Шеффи; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.

25. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. – 410 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1. <http://www.businesspress.ru> – сайт "Деловая пресса";
2. <http://www.cfin.ru> – сайт "Корпоративный менеджмент";
3. <http://www.iteam.ru/> – ITeam.Ru – сайт "Технологии корпоративного управления";
4. <http://www.forbes.com/> – глобальный портал Forbes;
5. <http://www.vestnikmckinsey.ru/> – журнал "Вестник МакКинси";
6. <http://www.expert.ru/> – журнал "Эксперт";
7. <http://dis.ru/manag/> – журнал "Менеджмент в России и за рубежом";
8. <http://www.sf-online.ru/> – журнал "Секрет фирмы";
9. <http://www.top-manager.ru/> – журнал "Top-Manager";
10. <http://www.zhuk.net/> – журнал "Управление компанией";
11. <http://www.strategy-business.com/> – журнал "Strategy&Business";
12. http://www.inesnet.ru/es_magazine/ – журнал "Экономические стратегии".
13. www.gks.ru/ – Госкомстат РФ.
14. www.kaliningrad.gks.ru/ – Госкомстат Калининградской области.
15. <http://www.cisstat.com/0base/index.htm> – Статкомитет СНГ.

Кейс 1 к теме № 1

Стратегия "голубого океана"

Издатель: Harvard Business School Press, 2005. <http://smart-kniga.ru>

Автор У. Чан Ким – профессор стратегического и международного менеджмента в INSEAD, Фонббло, Франция.

Основная идея

"Стратегия голубого океана" объясняет, как направить ваш бизнес на новые рынки с меньшей конкуренцией и большей прибыльностью. Обезоруживающе написанная У. Чан Кимом и Рене Мобурном книга оживлена свежим исследованием о влиянии инновационных идей в старых отраслях. Эта книга предназначена для всех стратегов и предпринимателей, которые хотят выбраться из конкурентных, кишасших акулами вод и наслаждаться относительным спокойствием открытого голубого океана. Попытавшись попасть туда, вы не защищены от риска. Но великие приключения ждут бесстрашного руководителя, который совершит путешествие.

Тезисы

Большинство корпоративных стратегий выросли из военных моделей, описывающих прямое противостояние.

Когда компании конкурируют напрямую, поле боя становится настолько переполненным участниками, что все они страдают от снижения доли рынка, темпов роста и прибыли.

Стратегия "голубого океана" заключается в выстраивании новых видов бизнеса там, где они никогда ранее не существовали, отправляя инновационные фирмы, входящие на рынок, в безопасное и относительно спокойное одиночное плавание. Например, такие виды бизнеса, как мобильные телефоны и биотехнологии только зарождались 30 лет назад.

Отрасли "голубого океана" гораздо более прибыльны, чем те области, где конкуренты находятся в непосредственном противостоянии.

Предложите вашим клиентам "ценную инновацию", т. е. продукт с осязаемыми улучшениями и возможностью для клиентов выиграть от его использования. Наденьте спасательный жилет: все шесть шагов внедрения стратегии "голубого океана" рискованны.

Эти шесть шагов: "Измените границы рынка", "Сосредоточьтесь на общей картине", "Расширьте целевую аудиторию", "Осуществите стратегические преобразования согласованно", "Преодолейте ключевые организационные проблемы" и "Приведите стратегию в исполнение".

Используйте стратегическую карту отрасли, чтобы отобразить положение ваших конкурентов и использовать их недостатки. Развитие стратегии "голубого океана" требует свистать всех наверх!

Избегая вод, обогранных кровью

Традиционные бизнес-стратегии основываются на военных моделях. Главный действующий герой в них – головорез, то есть враг, который завоевывает или захватывает цитадель конкурента. Даже ключевые бизнес-термины, такие, как "штаб-квартира" или "граница", позаимствованы из военного жаргона. Как только компании формируют свои стратегии и набрасывают корпоративные цели, повсюду возникают военные метафоры: ваш бизнес должен противостоять врагам, вы должны наблюдать за их передвижениями и усиливать позиции. Переведенный на язык стратегии, военный жаргон создает модель конкуренции на развитом рынке. Такая убийственная конкуренция вредит корпоративным участникам сражения и обогрывает кровью воды, создавая "красный океан", несущий потери в доле рынка, прибыли и темпах роста. Однако в то время как дерзкая конкуренция важна в бизнесе, это не единственная возможная стратегия. Вместо этого держите курс на открытую стратегию "голубого океана", основанную на идее создания новых рынков, которые ранее не существовали. Это может показаться оригинальной концепцией, но многие современные отрасли – машины, звукозапись,

нефтехимия, даже авиация - не существовали век назад. Последние 30 лет дали жизнь новым отраслям, приносящим миллиарды долларов, включая мобильные телекоммуникации и биотехнологии. Кто из дальновидных стратегов может предсказать отрасли "голубого океана", которые возникнут в ближайшие десятилетия?

Это не риторический вопрос. Напротив, сегодня это вопрос прорыва. Мышление в рамках стратегии "голубого океана" создало не только новые отрасли, оно создало исключительно прибыльные новые отрасли. Из 108 компаний 86% случаев расширения бизнеса принадлежит тем компаниям, на рынке которых есть конкуренты. Такой тип расширения бизнеса принес 62% общей выручки, но лишь 39 % общей прибыли. Бизнесы "голубого океана" практически меняют показатели местами: их экспансия насчитывает 38% общей выручки и 61 % общей прибыли. Поиск корпорациями прибыльных инноваций создает необходимость развивать стратегию "голубого океана". Инновации происходят сегодня со стремительной скоростью благодаря глобализации, перепроизводству и технологиям, которые дают возможность создавать те же продукты быстрее и проще. Крупные бренды сталкиваются с агрессией новых конкурентов, в то время как покупатели основывают свои решения о покупке в большей степени на цене.

Для того чтобы избежать ситуации "красного океана", который характеризуется интенсивной непосредственной конкуренцией, некоторые компании создали новые прибыльные разработки, используя стратегию "голубого океана". Эти фирмы начали развивать свое мышление в рамках стратегии "голубого океана" посредством создания "ценной инновации". Вспомним Starbucks, который сделал кофе угощением для соседей, или Southwest Airlines, которые сделали бюджетные полеты веселыми и прибыльными. Вспомните The Body Shop, чья натуральная, доступная по средствам косметика образовала новый "голубой океан" в высокочеловеческой отрасли, плавающая в нем наравне с дорогими конкурентами. Кофе, веселые полеты и крем для рук из натуральных веществ стали "ценными инновациями". Любая

компания, независимо от размера, истории, бюджета, расположения или национальной принадлежности, может использовать "ценные инновации". Но для того чтобы добиться успеха, любая "ценная инновация" должна приносить осязаемые выгоды и возможность для клиентов выиграть от его использования. Вы должны быть уверены в том, что ваши "ценные инновации" достаточно доступны для того, чтобы большинство покупателей могло сразу оценить ее технологическую выгоду и использовать ее.

Что касается перспектив этой стратегии, то ее использование наиболее жизнеспособно, когда она является частью внутреннего корпоративного процесса, включающего в себя усовершенствование бизнес-процессов, функциональности и ценовой политики. Это резко контрастирует с обычным введением продукта на рынок, которое не приводит к улучшению бизнес-процессов компании и в целом не влияет на корпоративную стратегию.

Уроки из цирка

Канадская развлекательная компания Cirque du Soleil - яркий пример успеха стратегии "голубого океана". Cirque du Soleil ввел абсолютно новую форму развлечения, основанную на ограниченной модели традиционного цирка. В процессе переосмысления каждого элемента старой модели, начиная от шатров и животных и заканчивая акробатическими номерами, Cirque du Soleil создал заново свой бизнес и изобрел новый тип развлечений. Для того чтобы добиться этого, компания: вырастила абсолютно новую аудиторию взрослых, которые стали предпочитать театр цирку; создала новый интеллектуальный, драматический развлекательный формат; изменила структуру своих издержек и установила цены на билеты выше назначаемых традиционными цирками, для того чтобы конкурировать по ценам с Бродвеем; создала абсолютно новую сцену, визуальные и музыкальные номера в новом месте действия.

В результате этого оригинального подхода Cirque du Soleil потребовалось менее 20 лет, для того чтобы превзойти выручку, получаемую Ringling Bros и Barnum & Bailey Circus, которой они добились более чем за 100 лет своих выступлений. Без какой-либо прямой конкуренции Cirque du Soleil удалось

добиться успеха благодаря полному переосмыслению своей корпоративной миссии, смене аудитории и рынка. Этот подход прямо противоположен концепции "детерминизма окружающей среды", пропагандирующей, что бизнес любой отрасли должен принять существующую реальность и конкурировать в этих рамках. Такой образ мыслей порождает ситуации "красного океана", при которой компании конкурируют по цене и небольшим различиям в товарах. Сравним этот подход и успех Cirque du Soleil: построение абсолютно новой формы развлечения, которая бросила вызов традиционному подходу.

Шесть принципов стратегии "голубого океана". Риски, присущие традиционной бизнес-стратегии, основанной на стратегии "красного океана", хорошо известны. Сейчас менеджеры нуждаются в знаниях принципов и рисков, которые лежат в основе стратегии "голубого океана".

Первый принцип: "Измените границы рынка"

Пересмотрите фундаментальные предположения о вашей отрасли и бизнес-модели компании. Исследуйте с точки зрения стратегии ключевые факторы, определяющие конкуренцию в вашей отрасли (такие как предпочтения потребителей, качество товара, цену и отраслевые стандарты), для того чтобы создать стратегическую карту отрасли, которая отражала бы каждый фактор графически. Для того чтобы взглянуть на отрасль свежим взглядом посмотрите, какие отраслевые и рыночные стандарты вы могли бы опустить, минимизировать, исключить или сформулировать иначе.

Австралийская Casella Wines использовала этот аналитический инструмент, для того чтобы сделать бренд Yellow Tail самой быстро растущей маркой в истории виноторговли США и Австралии и самым продаваемым красным вином в США в августе 2003 года. Основываясь на этом анализе, Casella изменила вкус своего вина, сделав его более фруктовым и сладким. Она добилась внимания потребителей пива и коктейлей, позиционируя свое вино как приносящее веселье. Нарушая все привычные маркетинговые принципы, Casella полностью опровергла мнение о том, что традиционная привлекательность элитного вина основана на сложном вкусе, годе сбора и расположении

виноградника. Напротив, она построила бренд с помощью нацеленной, дифференцированной захватывающей стратегии "голубого океана". Сегодня бренд плывет "в чистых голубых водах нового рыночного пространства".

Стратегия "красного океана" действует на ограниченных по размеру рынках. Для того чтобы расширить ваши рыночные границы до размеров просторного голубого океана, посмотрите на ваших ключевых конкурентов. Определите ограничения, с которыми они сталкиваются. Не будьте близоруки. Curves, спортивные клубы, предназначенные только для женщин, которые предлагают энергичную получасовую программу упражнений, создали капитализацию компании за счет цены, расположения и простоты использования тренажеров. Они создают новый рынок и выигрывают конкуренцию у спортивных клубов, предоставляющих полный набор услуг. Сегодня мини-спортзалы Curves открывают каждые четыре часа по всему миру.

Novo Nordisk, датский производитель инсулина, снабжал инсулином медиков до тех пор, пока не переформировал свой рынок и не начал обеспечивать индивидуальный уход за диабетиками. Чтобы продать продукт, вызовите у покупателя эмоции и посчитайте выгоды вашего конечного потребителя. Следуйте примеру QB House, японской сети парикмахерских, которая рекламировала аккуратные прически, или Cemex, мексиканского производителя цемента, который продвигал доступную по средствам перепланировку комнат. Взгляните на горизонт. Apple Computers уловили тренд, когда создали рынок загрузки музыки из Интернета. Используя тренд, убедитесь, что он подходит вашему бизнесу, имеет движущую силу и не может ударить по вам в будущем (эффект бумеранга).

Второй принцип: "Сосредоточьтесь на общей картине, не на цифрах"

Сосредоточьте ваш взгляд на общем видении и не погрязните в статистике. Многие стратеги увязают в данных так, что часто даже не понимают до конца, куда они и их конкуренты направляются. Для поддержания направления, используйте стратегическую карту отрасли, графическое представление продуктов ваших конкурентов, цен и позиции в отрасли. Карта показывает

распределение ценности и проясняет открывающиеся возможности. Это упражнение поможет вам посмотреть на конкурентное окружение глазами потребителя, и вы доведете до идеала факторы, которые имеют для них значение. Это понизит риск инвестирования времени и усилий в неверном направлении. Когда корейская фирма Samsung Electronics готовит к выпуску новые товары, такие как телевизоры LCD с 40-дюймовым экраном и самые продаваемые во всем мире мобильные телефоны, она создает межведомственные команды, использующие стратегические карты отрасли. Команды совершенствуют существующие технологии, и инновационная компания может создавать продукты, ценность которых ее клиенты могут быстро и без труда оценить.

Третий принцип: "Расширьте целевую аудиторию"

Естественно компании концентрируют свое внимание на уже существующих потребителях. Такой процесс неизменно ведет ко все более глубокой сегментации рынка. Но действительно большой рост лежит за пределами существующего спроса. Для того чтобы попасть в открытые воды, сконцентрируйтесь на потенциальных покупателях. Для привлечения новых покупателей к своему бизнесу по наружной рекламе, французская фирма JCDecaux предположила, что муниципалитеты были бы больше заинтересованы в наружном рекламном месте, если бы они получали его бесплатно и не несли издержек по его содержанию. Столкнувшись с этим критерием, фирма построила рекламный носитель в виде уличной мебели длительного пользования и подписала долгосрочные контракты с городами. Это привлекло много рекламодателей. Сегодня фирма работает в 33 странах и господствует в этом специализированном секторе рекламы.

Четвертый принцип: "Осуществляйте стратегические преобразования согласованно"

Осуществляйте вашу стратегию согласованно, чтобы создать вашу "ценную инновацию". Одно только владение необычной новой технологией не означает, что вы обладаете продуктом "голубого океана". Технологическая инновация необязательно является "ценной инновацией". Для того чтобы взывать к чувствам клиента, технология должна обеспечивать удобство, безопасность и развлечение. Составьте список впечатлений, которые бы вы хотели, чтобы покупатели имели на различных стадиях. Оцените полезность, простоту, удобство использования, развлекательную ценность и экологичность вашего товара, в свете того, как каждый фактор воздействует на покупателя при покупке, доставке домой, при использовании товара, расширении его возможностей, в процессе работы и наконец, его выбрасыванию. Для усовершенствования вашей стратегии "голубого океана", следуйте четырем логическим шагам:

1. Почему кто-то должен покупать ваш товар? Имеет ли он "исключительную полезность"?
2. Справедливо ли установлены цены для того, чтобы привлечь большую аудиторию?
3. Можете ли вы создать продукт с приемлемыми издержками, чтобы заработать прибыль?
4. Существуют ли какие-либо препятствия, мешающие рынку принять ваш продукт?

Пятый принцип: "Преодолейте ключевые организационные проблемы"

Успешное исполнение требует, чтобы ваша фирма разрешила все внутренние противоречия между отделами. Как пловцы на берегу нового моря, многие сотрудники корпораций чувствуют значительное волнение перед входом на рынок "голубого океана". Менеджеры могут волноваться о том, почему необходимы существенные изменения, какие проблемы возникнут из-за перераспределения ресурсов, будут ли функционировать новые практики и как

эти перемены могут расстроить существующую социальную иерархию. Для введения изменений с минимальными потерями, используйте "вирусное лидерство". Такой тип лидерства предостерегает от наблюдений, сделанных Малколмом Гладвэллом в своей книге "Критическая точка". Он пишет о том, что определенные действия имеют непропорциональное влияние, если они случаются точно в нужное время. Ключевая идея состоит в том, чтобы использовать ресурсы именно тогда, когда они обладают максимальной силой.

Шестой принцип: "Приведите стратегию в исполнение"

Снизьте риск управления, включив реализацию стратегии "голубого океана" в уже происходящие на вашем предприятии процессы. Поскольку построение стратегии "голубого океана" включает в себя неопределенность и риск, создание доверительных отношений между всеми участниками просто необходимо. Для того чтобы введение стратегии "голубого океана" было успешным, необходимы дополнительные усилия единой команды. Соедините три "О" - обязательство, объяснение и ожидание - с текущими процессами развития стратегии и действуйте в соответствии с ними на всех уровнях вашей организации. А после можно отправляться в плавание!

Кейс 2 к теме № 1

"Дорога к идеалу"

Автор статьи: Кира Петрова

Источник: Асток - Деловая неделя

Тема формирования миссии компании в обществе становится все популярнее. Мы часто слышим, читаем и даже используем такие понятия, как "миссия", "стратегия", "корпоративная культура", но далеко не всегда задумываемся о том, что они в действительности означают. В результате, они превращаются просто в красивые и высокопарные слова, смысл которых давно дискредитирован.

Именно поэтому выступления топ-менеджеров и владельцев бизнеса, которые с упоением рассказывают о стратегиях развития своей компании, о ее месте в жизни общества, выглядят сплошным популизмом, очередной саморекламой. Но так ли это? Понимают ли сами хозяева бизнеса всю серьезность и необходимость идеологии компании?

Сейчас в любом западном, да и отечественном учебнике по стратегии бизнеса описывается, что такое миссия, видение, стратегия и способы их внедрения. И большинство представителей бизнеса, хорошо подкованных теоретически, от таких технологий уже не отмахиваются, понимают (вроде бы) их необходимость.

Что вообще думают о миссии и стратегии управленцы и владельцы бизнеса? Один из наиболее распространенных ответов: "конечно, у меня есть документы, где подробно описаны миссия, стратегия и цели компании. Консультанты продали их мне вместе с пакетом прочих бумаг". Конечно же, подобные документы обязаны писаться самим владельцем фирмы, и документы эти должны быть искренними, интегрированными с потребностями общества в

целом и компании в лице сотрудников в частности. Ведь миссия и цели компании — это, прежде всего, миссия и цели ее владельцев. А, как известно, работа над собой всегда была одной из самых трудных задач.

Люди, которые просто заказали консалтинговой компании формулировку основополагающих документов, как правило, не слишком хотят претворять в жизнь их содержание: во-первых, это тяжелая и кропотливая работа, а во-вторых, самому ведь придется соблюдать...

Многие руководители признаются, что у их предприятий есть четкая стратегия, но вот понятие миссии звучит слишком расплывчато. Здесь все достаточно просто: владелец рано или поздно поймет необходимость определиться, зачем же собственно существует его фирма. Распространенный ответ — "чтобы получать прибыль". Это самообман, или самовнушение. Прибыль является лишь показателем, индикатором эффективности и результативности компании.

Довольно распространенное заблуждение директоров: "я знаю, чего хочу, имею долгосрочные цели и задачи, к которым движется моя компания, но зачем их декларировать подчиненным?" Но стратегия компании может стать по-настоящему эффективной только в том случае, если сотрудники будут знать и разделять цели и задачи компании. Вполне возможно, что и без такого единения прибыль будет постепенно расти и фирма будет выглядеть вполне благополучно. Пока наша страна не достигла еще уровня "развитой экономики", и у нас есть масса других способов повышения эффективности компании. Тот же потенциал сокращения производственных и непроизводственных издержек в российских компаниях огромный, до экономности и расчетливости Запада в этом вопросе нам еще далеко. Однако, это явление временное, и в конечном итоге именно ресурс хорошо выстроенной корпоративной культуры сможет сыграть не последнюю роль в конкурентной борьбе.

Кроме того, если систему ценностей, видение владельца не интегрировать с системой ценностей сотрудников, то последние будут, прежде всего, реализовывать свои собственные интересы и потребности в работе. В этом

случае, интересы компании точно будут для них на последнем месте, если вообще войдут в систему ценностей. И никаким кнутом и жестким контролем ситуацию уже не исправить, это мина замедленного действия. И, наконец, четвертый тип владельцев утверждает – да, у нас есть миссия и стратегия, с этими документами ознакомлены все сотрудники. О них мы говорим ежедневно, и каждый в компании знает, "куда плывет наш корабль и зачем".

Звучит, на первый взгляд, довольно сомнительно. Однако, это чаще всего те немногие счастливицы, которым удалось интегрировать свои собственные цели с целями компании, сотрудников и общества. Западные примеры – у всех на слуху, и лишний раз приводить их не будем. Из российских – крупные отечественные ритейлеры, чьи методы и цели критикуют многие. И сторонние наблюдатели, да и бывшие сотрудники заявляют, что цели таких компаний нереальны, а миссии обманчивы. Вместе с тем, на мой взгляд, это наиболее честный вариант. Какие бы цели и задачи не были продекларированы владельцами, они доведены до всех подчиненных. И если эти цели не совпадают с целями сотрудников, то они могут взять и уйти.

Идеал, как известно, недостижим, а миссия – это и есть идеал. И с этой точки зрения цели и стратегия компании – и есть попытка если не достичь этого идеала, то хотя бы приблизиться к нему.

Таблица к теме № 1

**Сравнительный анализ
долгосрочного и стратегического управления**

Характеристика	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Миссия организации		
Основной способ достижения целей		
Как учитывается фактор времени		
Основа построения системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Критерий эффективности управления		

Кейс к теме № 3

"Чем помочь?"

Предисловие

В кейсе приведены примеры рекламы "запрещенных" товаров, а именно крепкого алкоголя. Пожалуй, самой известной рекламной кампанией крепкого алкоголя (водки) на Российском телевидении была кампания марки "Smirnoff". Она же - последняя запомнившаяся. Последовавшие за ней "Nemiroff", "Мягкофф" и прочие - это уже не реклама водки, а реклама перца, журнала и т.п. Реклама водки под видом товаров другой категории всегда раздражала ФАС (Федеральную антимонопольную службу) и провоцировала судебные разбирательства и ужесточение Закона о рекламе. В итоге реклама крепкого алкоголя с телевизионных экранов исчезла, похоже, окончательно; запрещено даже выступать спонсором спортивных мероприятий, если название компании, выступающей спонсором, идентично с маркой продаваемой водки. Как теперь рекламировать водку? Ведь без массового канала коммуникации компании-производители рискуют потерять значительную долю рынка?!

Изменения в законодательстве России происходят постоянно. Иногда нововведения сильно изменяют деятельность компаний, как в целом, так и отдельные ее аспекты. Очередным сильно повлиявшим на практику продвижения крепких алкогольных напитков стало дополнение к закону о рекламе, которое полностью изменило и без того сложный способ продвижения крепкого алкоголя.

Стандартный способ выживания

Российское законодательство запрещает рекламу крепкого алкоголя на телевидении, в печатных СМИ и на наружных рекламных конструкциях. С этих пор, не желая потерять рынок, производители крепких алкогольных напитков (в основном, это касается водки, как массового и относительно дешевого продукта)

стараятся разными путями обойти запрет, указанный в законе. Один из самых распространенных методов рекламы "запрещенных" товаров - реклама косвенная. Суть такой рекламы заключается в том, что продвигается не сам "запрещенный" товар, а другой, но под идентичной маркой.

Первым косвенную рекламу в России опробовал Владимир Довгань, зарегистрировавший свое имя как товарный знак по всем 42 классам. Когда его упрекали в рекламе водки, он говорил, что рекламирует брэнд. На Западе многим компаниям также приходится искать обходные пути. Например, табачные компании, чьи рекламные возможности жестко лимитированы законодательством, отдают свою торговую марку производителям других потребительских товаров. Так появилась обувь "Camel" и одежда "Marlboro Classic". Уровень креативности российских производителей и рекламных агентств ничуть не ниже, чем у их западных коллег, поэтому водку пытались рекламировать под самыми разнообразными товарами - начиная с воды и заканчивая книгами.

"Реклама под видом воды - самый первый и простой способ", — говорит пресс-секретарь компании "Союз-Виктан" (марки "Союз-Виктан", "Союз-Виктан на березовых бруньках", "Medoff" и "Лонгер") Сергей Блажко. В 2001 г. в петербургском метро появилась реклама воды "Александр Сабадаш" под слоганом "Город принял!" Плакат украшало факсимиле со словами совладельца водочного завода "ЛИВИЗ" Александра Сабадаша: "За эту воду я отвечаю". Реклама воды "Александр Сабадаш" появилась одной из первых. За ней последовали "Вальс Бостон" ("Веда"), "Флагман" ("РВВК"), "Гжелка" (ТПГ "Кристалл"), "Союз-Виктан" ("Союз-Виктан") и многие другие.

Последующие рекламные решения были более изящными и оригинальными. Например, компания "РВВК", выпускающая водку "Флагман", заключила лицензионный договор с фабрикой "Табакивестпром" на изготовление одноименных сигарет – реклама табака на щитах не воспрещается. В Петербурге "РВВК" рекламировала также ресторан-бар "Флагман". Компания "Хэппи-лэнд", производящая слабоалкогольные коктейли, умудрилась даже

прорваться на телевизионный экран. Фирма рекламировала безалкогольные коктейли не с водкой, но "со вкусом водки". Появлялись на российском рынке и книга с надписью "Смирновъ" на обложке, и сборник застольных песен "Родня" со слоганом "С "Родней" веселей" ("Родня" - водочный брэнд холдинга "Исток"), и журнал "Мягкофф".

Реклама товаров из другой товарной категории не запрещена законом, поэтому, используя указанные приемы, компании оставались законопослушными, однако ФАС без устали доказывала обратное, запрещая рекламные кампании одну за другой. Основанием для запрета было сходство рекламируемого товара с водкой до такой степени, что потребитель искренне считал, будто рекламируется крепкий алкоголь. Так, были оштрафованы агентства, размещавшие в метро рекламу слабоалкогольного коктейля "Флагман MIX". Тогда 74 % опрошенных заявили, что ассоциируют рекламу с водкой "Флагман".

Оставляя за скобками вопрос социальной этичности завуалированных рекламных сообщений, с позиций экономики и маркетинга все было сделано, похоже, правильно. Закон о рекламе запрещал рекламировать водку в массовых коммуникационных каналах, оставляя производителям средства BTL, в частности рекламу в местах продаж. Однако рынок водки – это массовый рынок, средства "индивидуального общения" с потребителем посредством, например, прямой рассылки чрезвычайно дороги в расчете на один контакт, что не позволяет экономически оправдать подобную рекламу. Реклама в местах продаж также дорога в расчете на один контакт, и с ее помощью трудно охватить массовый рынок. Другое дело - организовать производство или просто закупать под частной маркой товары, которые можно легко рекламировать и концептуально привязать к водке. Так в рекламном сообщении создавался нужный положительный образ, рекламируемый продукт вуалировался, и потенциальный покупатель обычно не видел этого, принимая рекламу воды, журнала, книги и конфет за рекламу водки, либо видел, но у него параллельно возникал образ и основного продукта компании.

Изменения в законе происходят год от года

Реклама товаров другой товарной категории под одной маркой - действительно самый простой способ, однако некоторые компании пошли дальше. Особенно успешными в деле продвижения водки на рынке были украинские производители. С 2003 г. компания "Nemiroff" активным маркетингом, хорошей дистрибуцией и качественным продуктом расчистила плацдарм для земляков. Благодаря ей украинские настойки превратились в глазах потребителя из второсортного товара в премиальный продукт". Добиться успеха компаниям "Nemiroff" и "Союз-Виктан" помогли огромные затраты на рекламу. Но дело еще и в том, что "Nemiroff" и "Союз-Виктан" тратили рекламные деньги эффективнее, чем их российские конкуренты. Например, "Nemiroff" спонсировала показ боксерских поединков на Первом канале и НТВ и его красный перец, бьющий в гонг перед началом боя, запомнился большинству телезрителей.

Активнее, чем российские компании, украинцы использовали и продакт-плейсмент. Марка "Nemiroff" появилась почти в 20 фильмах, среди которых "Антикиллер-2", "Бой с тенью" и сериал "Ментовские войны". Продукцию "Союз-Виктана" потребляли герои новогоднего мюзикла "Три мушкетера" и четвертой части сериала "Каменская". Кроме того, "Nemiroff" спонсировал концерты звезд рока и шансона в московском клубе "Б-2", а "Союз-Виктан" – концерты в Санкт-Петербурге и Москве группы "Dereche Mode".

Удачные примеры продвижения, кроме рекламы товаров "соседней" категории есть и в России. Пожалуй, одним из самых интересных и эффективных решений в этой области можно считать водку "Путинка" компании "Винэксим". Очевидно, что у большинства российской аудитории название "Путинка" ассоциируется с фамилией действующего президента. Заметим, что любая компания, которая каким-то образом связана с именем президента (часы "Patek Philippe Perpetual Calendar", которые носит президент, или костюмы "Brioni", или ресторан "Подворье", в котором В. В. Путин отмечал первый день рождения в качестве президента), получает от этого экономическую ренту. В

компания "Винэксим" решили использовать созвучное фамилии название, причем Администрация Президента вряд ли может что-то поделать: ведь сложно доказать, что название напрямую связано именно с фамилией президента. Имея беспроегрешное название, компания использовала уже известный нам арсенал продвижения "соседних" категорий. "Тосты от "Путинки", например.

Появившаяся с 2006 г. редакция Закона о рекламе полностью запрещает использование наружной рекламы и зонтичных брендов для алкогольных производителей, зато позволяет им размещаться в печатных СМИ. Кроме того, теперь не все производители крепкого алкоголя и пива могут быть спонсорами спортивных мероприятий. Спонсировать футбол, бокс или хоккей могут только те из них, названия которых не пересекаются с марками выпускаемой продукции. То есть компании, названия которых совпадают с названиями их собственных брендов, вынуждены были искать новые каналы коммуникации.

Вопросы

1. С позиции социально-этического маркетинга этично ли рекламировать водку как социально-опасный товар? Или реклама может помочь потенциальному потребителю выбрать более качественный товар (реклама как сигнал о качестве)?

2. Какие могут быть у компаний – производителей крепкого алкоголя способы снижения риска от нестабильного законодательства? Ведь реклама – это еще полбеда. Всем известна инициатива с акцизами, например. Никто из производителей не застрахован также от того, что в ближайшем будущем производство крепкого алкоголя (водки) будет объявлено государственной монополией.

Задание

Представьте себя директором по маркетингу компании - производителя крепкого алкоголя для массового рынка. Одним из приоритетов компании считается социально-этический маркетинг. Предложите руководству ваше видение продвижения продукции после изменений, произошедших в Законе о рекламе.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Шаблон к теме № 3

Миссия _____

(наименование организации)

заключается в обеспечении экономического роста и решении

(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 оптимальную прибыль, а ее персоналу – _____.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблицы к теме № 5

Анализ сильных и слабых сторон КГТУ

Сфера	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадры		
Организация общего управления		
Учебный процесс		
Маркетинг		
Финансы и учет		

Анализ отрасли "образование" и рынка образовательных услуг г. Калининграда (к теме № 5)

Факторы анализа отрасли	Описание
Темпы роста рынка образовательных услуг	
Географические характеристики рынка	
Структура отрасли образовательных услуг	
Возможность экономии на масштабах	
Напряженность конкурентной борьбы между ВУЗами	
Угроза выхода на рынок новых конкурентов	
Степень влияния государства, крупных корпораций	
Степень влияния покупателей (абитуриентов, студентов, родителей)	
движущие силы	
Конкурентная позиция основных ВУЗов	
Факторы, делающие отрасль привлекательной	
Факторы, делающие отрасль непривлекательной	
Особые проблемы отрасли	

Кейс к теме № 6

"Недетский подход к игрушкам"

Предисловие

Успех в бизнесе во многом зависит от четкого понимания того, какую проблему испытывает потребитель и обладаете ли вы необходимой компетенцией для ее успешного решения. В кейсе описывается пример создания компании, идея бизнеса которой появилась в результате наличия острой неудовлетворенной потребности у ее создателя. Поиск эффективных способов решения возникшей проблемы позволил создать конкурентный товар и предложить нетривиальный способ его продвижения. Компания быстро растет и расширяет рынки сбыта. Но позволит ли это компании сохранить ее уникальные конкурентные преимущества?

До рождения ребенка Антонина Цицулина не видела себя в роли предпринимателя. Но, столкнувшись с проблемой поиска игрушек для своего сына, она решила испытать судьбу. Сейчас у Цицулиной 6 магазинов "Умные игры" по продаже детских развивающих игр и Образовательный центр для родителей. Оборот более 1 млн. долларов в год.

Эффективный дефицит

В 1995 г. у сотрудницы Министерства обороны, старшего прапорщика Антонины Цицулиной родился сын Антон. В молодой семье сразу прибавилось хлопот. Одной из самых сложных проблем стал дефицит хороших детских игрушек. "Нам с мужем приходилось делать их самим", - вспоминает она. Цицулина была не единственной мамой, которая в середине 1990-х гг. столкнулась с дефицитом детских товаров на рынке. Вместе со своими

подругами она организовала своеобразный родительский клуб, где мамы маленьких детей сообща мастерили для них игрушки.

В 1998 г. Цицулина решила зарегистрировать детский образовательный клуб. Но выяснилось, что заниматься одним только образованием не очень выгодно. Зато продажа игрушек могла приносить неплохой доход. К этому моменту на рынке уже стала появляться продукция отечественного производства. "У меня были контакты со всеми производителями, я знала, как с ними связаться", - рассказывает она.

На старт с лотка

В 1998 г., за несколько месяцев до августовского кризиса, Цицулина уволилась из Вооруженных Сил и получила компенсацию в размере 15 000 руб. Эти деньги и пошли на закупку первой партии товара. "Другого стартового капитала у меня не было. Поэтому средств постоянно не хватало", - вспоминает Цицулина. Первые два года игрушки продавали со столика в Доме молодежи в Сокольниках. Запоминающееся название – "Умные игры" – Цицулина придумала сама. "Мне никогда не нравилось словосочетание "развивающие игры". Понятно, что ребенок и так растет и развивается. Но, играя, он развивает ум. Поэтому для меня это скорее умные игры", - рассказывает она. По сей день девизом компании остается фраза: "Умные игры – умные дети – умное поколение".

Первым сотрудником Цицулиной – продавцом – стала ее хорошая знакомая, у которой тоже был маленький ребенок. Но спрос на игрушки был так велик, что она не справлялась с потоком покупателей. Вторым продавцом стал педагог из детского сада. Вскоре Цицулина поняла, что квалифицированные педагоги, работающие продавцами, могут стать для нее серьезным конкурентным преимуществом. Кто лучше их сможет объяснить покупателю, для какого возраста подходит та или иная игра и что лучше купить тому или иному ребенку? Магазины Цицулиной все меньше стали напоминать обычные торговые точки и все больше консультационные центры по воспитанию детей. "К нам приводят малышей, и мы ведем их до 12-14 лет, подбирая в

индивидуальном порядке игры для каждого ребенка", – рассказывает она. В основном в магазинах "Умные игры" продается российская продукция.

Конкуренты

Некоторые конкуренты Цицулиной считают личные консультации педагогов и психологов непозволительной роскошью. Но в штате интернет-магазина "Умная игрушка" работают педагоги-психологи. Однако потребитель не может получить личную консультацию. "Если у родителей возникают вопросы, они задают их по электронной почте. Но психолог ответит, только если посчитает нужным", – говорит Ольга Медведкина, менеджер компании. В питерской компании "Оксва-М", которая тоже производит и продает детские игрушки, применяют аналогичный подход. "Психологи работают в двух магазинах компании и выезжают на консультации к оптовикам", – рассказывает Ольга Теплякова, менеджер оптовых продаж компании "Оксва-М".

На грани выживания

Конкурентов Цицулиной легко понять. Педагоги и психологи стоят дороже, чем обычные продавцы. "Но я стремилась к тому, чтобы мои сотрудники просвещали родителей. Даже когда мы работали на грани выживания", – рассказывает она. Первый полноценный магазин компании "Умные игры" открылся в московском районе Бибирево в 2000 г. Но уже через несколько месяцев с помещением пришлось расстаться. "Арендодатель посчитал, что наша компания – невыгодный клиент. Он отдал помещение под игровые автоматы, и нас выгнали на улицу", – вспоминает Цицулина. Владельцы помещений постоянно поднимают арендные ставки, говорит она. Только недавно компания была вынуждена закрыть три магазина, из-за того, что площади перекупили другие фирмы.

Игрушечный полигон

В 2003 г. Цицулина создала центр обучения родителей "Образ", где опытные педагоги учат молодых мам и пап играть со своими детьми. "Можно сказать, что это игровой тренинговый центр для родителей", – рассказывает она. И полигон для испытания новых игрушек. Сейчас у компании в Москве шесть

магазинов площадью 80-100 кв. м. Объем продаж компании составляет 40 млн. руб. в год при неплохой рентабельности в 16 %. "Наибольшую прибыль приносят магазины, расположенные вблизи школы, детского сада или детской площадки", – объясняет Цицулина. Впрочем, добавляет она, где бы ни находился такой магазин, у него всегда будут клиенты. Просто надо варьировать ассортимент магазина в зависимости от места его расположения. Планы по дальнейшему развитию бизнеса Цицулина связывает с франчайзингом. И ведет переговоры с несколькими потенциальными покупателями франшиз. Для начала она хотела бы, чтобы магазины "Умные игры" появились в Калининграде, Новосибирске, Норильске и других городах.

Потенциал роста

По данным маркетингового агентства "Step by Step", емкость российского рынка детских товаров оценивается в \$6-7 млрд. Причем последние два года рынок растет на 15-20 % в год, а рынок игрушек - на 30 %. Дело в том, что даже в самых бедных российских семьях на детей тратят больше, чем на взрослых. Как показало совместное исследование "Step by Step" и "РБК", в семьях с доходом на человека 3500-4000 руб. в месяц на ребенка в возрасте до года уходит 5000 руб. в месяц. При этом структура расходов такова: 34 % тратится на одежду, 12 – на обувь, 18 – на игрушки и 36 – на остальное, включая памперсы и детское питание. "А в более состоятельных семьях на детей тратят не меньшие суммы, хотя и доля этих затрат в семейном бюджете не так велика", — говорит Алена Гладышева, руководитель направления по работе с крупными клиентами "Step by Step".

Локальный электронный методический материал

Виктория Вячеславовна Дорофеева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,6 Печ. л. 5,0

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1