



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг»

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**к курсовой работе по одноименному курсу  
для студентов специальности 1-26 02 03  
«Маркетинг» заочной форм обучения**

Гомель 2006

УДК 820.73(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
С83

*Рекомендовано научно-методическим советом  
заочного факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 1 от 23.09.2005 г.)*

Авторы-составители: *А. Ю. Бердин, А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич*

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. каф. «Менеджмент» УО «БГЭУ ПК» В. А. Голуб;  
канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Маркетинг» ГФ УО ФПБ «МИТСО»  
*М. Н. Ковалев*

**Стратегический маркетинг** : метод. указания к курсовой работе по одноим. курсу  
С83 для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заоч. формы обучения / авт.-сост.:  
А. Ю. Бердин, А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого,  
2006. – 48 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; сво-  
бодное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим дос-  
тупа: <http://gstu.local/lib>. – Загл. с титул. экрана.

Рассматривается стратегическая маркетинговая деятельность предприятия. Читатель имеет возможность освоить все этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии организации, направленной на получение конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде путем предоставления более высокой (исключительной) потребительской ценности.

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заочной формы обучения.

УДК 820.73(075.8)  
ББК 65.290-2я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2006

## **1. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Общий объем курсовой работы не должен превышать 45-50 страниц формата А4 (210×297мм). Текст должен быть набран в редакторе Word шрифтом Times New Roman размером 14 pt через 1,2 интервал, формулы – редактором формул Word. Поля слева 30 мм, справа 15 мм, сверху и снизу – 25 мм.

Курсовая работа должна быть написана на материалах конкретной организации и состоять из введения, трех глав и заключения.

Во введении необходимо обосновать актуальность темы курсовой работы, сформулировать цель и задачи исследования.

В первой главе курсовой работы «Анализ факторов внутренней среды организации» необходимо дать краткую характеристику организации, провести анализ эффективности использования основных, оборотных средств и трудовых ресурсов организации, а также эффективность маркетинговой деятельности.

Во второй главе курсовой работы «Анализ факторов внешней среды организации» необходимо проанализировать отношения организации с поставщиками, посредниками, потребителями, конкурентами и контактными аудиториями, а также влияние факторов макро-среды.

В третьей главе курсовой работы «Разработка стратегии маркетинговой деятельности организации» необходимо определить основные направления маркетинговой деятельности организации.

В заключении необходимо дать обобщающие выводы по главам.

В данных методических указаниях каждый из пунктов представляет собой этап разработки и реализации маркетинговой стратегии организации. В соответствии с предложенной последовательностью рассмотрения процесса разработки и реализации маркетинговой стратегии организации должна быть сформирована структура курсовой работы.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Разработка и реализация маркетинговой стратегии – это сущностная составная часть процесса стратегического управления деятельностью организации. Под маркетинговой стратегией понимают управленческий процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей организации на основе поддержания стратегического соответствия между ними, ее потенциальными возможностями и шансами в области маркетинга. Его результатом должно являться установление долгосрочных целей и выработка планов текущей деятельности, направленных на их достижение.

Стратегический маркетинговый план организации довольно сложно определить с точки зрения рода информации, включаемой в него. Его содержание не у всех организаций совпадает. Кроме того, оно имеет существенные различия на разных организационных уровнях организации (вопросами разработки стратегии занимаются не только на корпоративном – уровне организации, но и на уровне структурных подразделений). Однако, несмотря ни на что, стратегический маркетинговый план должен включать компоненты, которые представлены на рис. 1.



Рис. 1. Этапы разработки маркетинговой стратегии организации

### **3. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Процесс стратегического маркетингового планирования, являющийся одной из функций менеджмента, начинается с установления цели (миссии) организации. Этот этап в принципе совпадает с выбором миссии организации, от которого отталкивается вся маркетинговая деятельность.

Миссия организации, или его основная цель, представляет собой четко сформулированную причину его существования. Исходя из основной цели организации строится целая иерархическая лестница задач организации.

Определив основную цель своего существования, организация в состоянии определять и свою дальнейшую деятельность, не суеясь и не бросаясь из стороны в сторону. Миссия формулируется на различ-

ных уровнях организации, но здесь всегда прослеживается четкая подчиненность целей структурных подразделений общей цели организации. Миссия должна описывать направление деятельности организации с точки зрения производимой продукции или предоставляемых ею услуг, обслуживаемых групп потребителей. Кроме того, в ней, как правило, отражаются принципы деятельности организации и внутренний климат организации.

Например, организация может определить свою миссию так: «Миссия организации заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых организацией, путем предоставления гражданам и организациям качественных услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам организации и справедливого отношения к сотрудникам организации».

При определении миссии организации, прежде всего, задаются вопросами выявления клиентов и их потребностей. Только качественное удовлетворение правильно установленных потребностей рационально отобранных групп потребителей позволяет организации достичь желаемых результатов, а поэтому такой подход с полным правом может быть зафиксирован в качестве основной его цели.

Выбор миссии определяется потенциалом и размером организации. Чем больше эти показатели, тем глобальнее выглядит основная цель. Для небольших организаций рекомендуется выбирать такую миссию, которая обеспечивала бы им достаточный простор для деятельности и в то же время не вела к распылению усилий. Тут опасны, следовательно, две крайности: выбор слишком сложной или слишком скромной миссии.

На выбор миссии организации влияет ряд факторов, среди которых история и культура организации, структура организации и качества руководства. При этом личные качества руководителя, а точнее его ценностные ориентации и цели, оказывают влияние не только на выбор самой миссии учреждения, но и непосредственно воплощаются в стратегии организации. Среди таких ценностных ориентации руководства выделяют теоретические, экономические, политические, социальные, эстетические и религиозные (рис.2).



Рис. 2. Выбор миссии организации

Ценности, относящиеся к той или иной из указанных групп, по своему и в разной степени воздействуют на деятельность организации, его стратегическое поведение, поэтому они должны учитываться при установлении основной задачи.

Таким образом, миссия организации, зафиксированная в его официальном программном заявлении, определяет основное направление деятельности организации и саму природу этой деятельности.

#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Вторым этапом формирования общего маркетингового плана является определение задач, которые формулируются на базе как основной миссии организации, так и определенных ценностных ориентации высшего руководства. В общем смысле задачи организации выступают как конкретное выражение его целей, сформулированных как на общем уровне, так и на уровне организационных единиц, и определяются под воздействием ряда факторов. К таковым относятся сдерживающие факторы и возможности среды; требования пайщиков; внутренние ресурсы; общая культура организации.

Рассмотрение целей, устанавливаемых организацией в процессе стратегического планирования, целесообразно проводить с точки зрения предъявляемых к ним требований (рис.3).

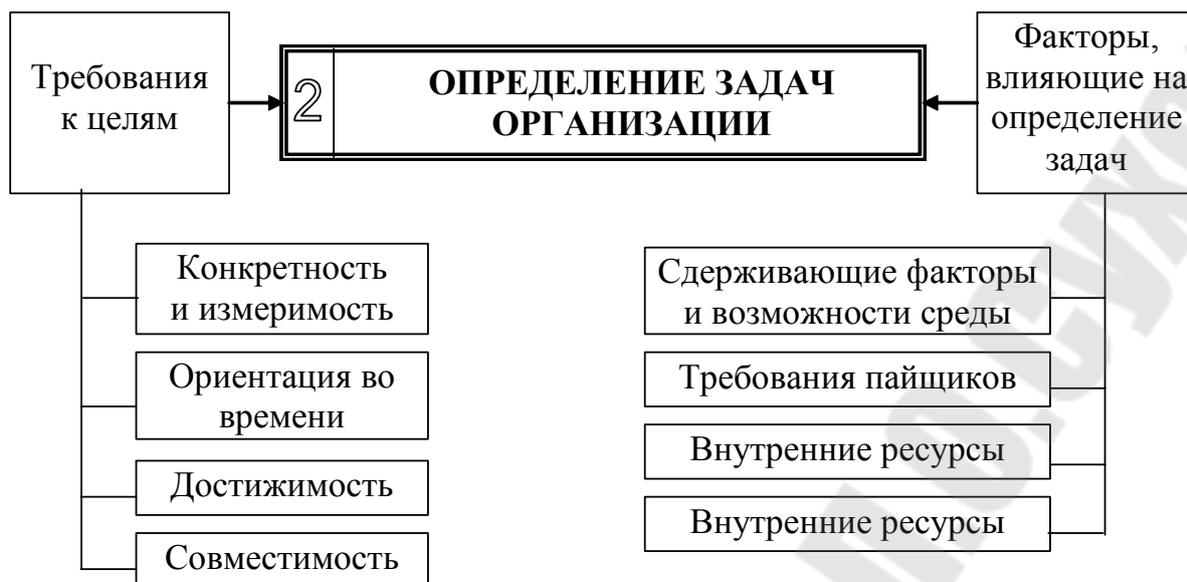


Рис. 3. Определение задач организации

Как следует из приведенного рисунка, задачи должны характеризоваться:

- **конкретностью и измеримостью.** Конкретность и измеримость задач предполагает установление точных заданий в различных аспектах деятельности организации: будь-то задания в области кадровых вопросов, оплаты труда, производства отдельных видов продукции или оказания отдельных видов услуг, а так же общие экономические показатели работы организации. Например, могут быть поставлены задачи снижения текучести кадров на 20%, повышения заработной платы на 10%, увеличения на 15% доходов, получаемых от осуществления различных операций, повышения прибыли организации на 10%. Подобных задач может быть установлено множество. Измеримость задач позволяет руководствоваться ими при принятии конкретных управленческих решений, следить за тем, чтобы деятельность организации была направлена на их достижение;

- **ориентацией во времени.** Ориентация задач во времени – важная их характеристика, определяющая соотношение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных задач организации и позволяющая знать не только сам результат, но и сроки его достижения. В первую очередь организация формулирует долгосрочные задачи (на 5 и более лет вперед), в развитие которых вырабатываются средне- и краткосрочные задачи, обеспечивающие выполнение первых.

- С особой тщательностью следует подходить к разработке краткосрочных задач организации, обычно устанавливаемых на пред-

стоящий год, которые должны служить основой для текущего контроля за работой организации;

- **достижимостью (выполнимостью).** Достижимость (выполнимость) задач – принципиальное требование при планировании. Определение задачи без учета реальных возможностей организации, воздействия внешних факторов, которая оказывается явно не под силу организации, может иметь печальные последствия;

- **совместимостью.** Требования к совместимости задач организации в целом и задач его организационных единиц, а также к совместимости задач, определяемых на одном организационном уровне, должны в обязательном порядке учитываться в процессе планирования. Несовместимость задач разных структурных подразделений ведет к несбалансированности и неустойчивости всего учреждения.

Задачи конкретизируют миссию организации, описывают гораздо больше областей деятельности организации и могут затрагивать намечаемое состояние прибыльности, обслуживаемых рынков, эффективности (изменения затрат на единицу производимой организацией продукции), показателей объема и качества производимой организацией продукции, размера, состава и структуры кредитных ресурсов. Кроме того, задачи определяют в отношении структуры капитала организации, технического оснащения, внедрения новшеств, совершенствования организационной структуры организации, кадровых вопросов и т.д.

## 5. АНАЛИЗ ИСХОДНОГО ПОЛОЖЕНИЯ РЫНКА

Следующей стадией в разработке стратегического плана организации является разработка стратегии развития. Первым шагом на этом пути выступает оценка и упорядочение потенциальных рыночных возможностей и опасностей. С этой целью организации следует (рис. 4):

- 1) **Выявить обслуживаемый рынок.**
- 2) **Оценить рыночно-производственные характеристики сегментов.**
- 3) **Оценить привлекательность рынка.**



Рис. 4. Направления анализа исходного положения организации

### 5.1. Определение обслуживаемого рынка

Для определения рынка удобно использовать наработки, сделанные на предыдущих этапах маркетинговой деятельности и касающиеся определения рынка, а точнее рыночных сегментов, которые организация обслуживает или собирается обслуживать. Рынок определяется, как пересечение избранного класса потребителей с производимой продукцией. Точность определения обслуживаемого рынка – довольно абстрактное понятие, однако о ней можно судить, основываясь на схеме, приведенной на рис. 5.



Рис. 5. Составляющие процесса определения обслуживаемого рынка организации

Если на каждом звене данной цепочки руководство находит аргументированный утвердительный ответ, то можно считать, что рынок выбран и достаточно определен, и имеет смысл переходить к оценке для каждого сегмента так называемых рыночно-производственных характеристик.

## 5.2. Оценка рыночно-производственных характеристик сегментов

Рыночно-производственные характеристики позволяют дать всестороннюю оценку рынка, где организация намеревается действовать. Их можно подразделить на 4 основные группы:

**1) рыночные характеристики.** С их помощью можно оценить состояние рынка, его основные тенденции и основные характеристики потребителей. На рис. 6 схематично представлены все аспекты изучения рыночных характеристик;

**2) показатели продукции.** Эти показатели позволяют составить представление о продукции организации, а также соотнести их с основными требованиями, предъявляемыми к ним потребителями. Кроме того, изучение характеристик продукции организации должно дать ответы на вопросы, связанные с определением основных приоритетов в ее совершенствовании. Рассматриваемые показатели приведены на рис. 7;

**3) показатели конкуренции.** Группа этих показателей важна с точки зрения оценки конкурентоспособности организации в складывающихся условиях рынка, где организация действует или намеревается действовать. Различают следующие показатели конкуренции (рис. 8);

**4) характеристики среды.** Перечень рыночно-производственных характеристик был бы неполным без рассмотрения показателей макроэкономического порядка, которые приведены на рис. 9.



Рис. 6. Изучение рыночных характеристик



Рис 7. Изучение характеристик продукции организации



Рис.8. Изучение показателей конкуренции



Рис 9. Анализ характеристик среды

Адекватность рассмотренных рыночно-производственных характеристик существующим реалиям в огромной степени зависит от качества используемой информации.

### 5.3. Оценка привлекательности рынка

По данным, полученным в результате анализа рыночно-производственных характеристик, следует оценить относительную привлекательность каждого из рынков, где действует организация. Для этого используется целый ряд показателей, которые позволяют исследовать рынки всесторонне, что помогает выработать для каждого из них подходящую стратегию. Среди таких показателей рассматривают факторы, характеризующие привлекательность рынка:

1) **Размер рынка.** Это важный показатель, поскольку только обладание разумной долей рынка может обеспечить нормальное функционирование организации. Критерии определения размеров «разумной доли рынка» достаточно вольно трактуются, хотя вполне конкретны: организация должна обслуживать такую долю, которая была бы достаточной для всего объема его деятельности и обеспечивала бы надежную реализацию организацией своей продукции.

2) **Сложившиеся темпы роста.** Этот показатель необходим для правильного прогнозирования будущих тенденций.

3) **Предполагаемые темпы роста.** Ожидаемые темпы роста должны учитываться при разработке стратегии. Стратегические планы, составляемые без учета тенденций развития рынка, теряют свою ценность в ближайшей перспективе и требуют соответствующих корректив.

4) **Общее количество клиентов.** Число потребителей необходимо знать прежде всего для того, чтобы можно было установить их концентрацию.

5) **Степень концентрации обслуживаемых потребителей.** Определяется числом потребителей, на которых приходится более половины реализуемой организацией продукции. Степень концентрации клиентов позволяет определить относительную мощь потребителей. Высокая концентрация потребителей обычно влечет за собой повышение их переборчивости, но облегчает возможность изменения обслуживаемой доли рынка.

6) **Относительная мощь потребителей.** Она отражает сравнительную силу потребителей в сравнении с организацией. Небольшое количество крупных потребителей, что соответствует низкой

степени их концентрации, означает сравнительно высокую их силу. Это для организации нежелательно, поскольку они могут оказывать существенное давление на учреждение.

7) **Тенденции в концентрации потребителей.** Чтобы стратегия была успешной, она должна учитывать тенденции в концентрации потребителей, поскольку они служат базой для выработки приоритетных направлений развития организации.

8) **Важность продукции для потребителей.** Продукция, в которой потребители более всего нуждаются, менее всего подвержены снижению цен на них и характеризуются высокой степенью приверженности к ним потребителей.

9) **Процесс принятия решений потребителями о приобретении продукции.** Этот показатель теснейшим образом связан с предыдущим, поскольку, чем больше нужда потребителей в тех или иных видах продукции, тем меньше сомнений возникает при принятии указанного решения.

10) **Частота приобретения продукции.** Чем больше частота приобретения продукции, тем с большей легкостью она проникает на рынок, а соответственно становится более подвержена колебанию цен на нее. Причем эти цены имеют явную тенденцию к снижению. И наоборот, низкая частота приобретения отдельных видов продукции затрудняет ее проникновение на рынок, ухудшает осведомленность о ней потребителей, в связи с этим цены на такие виды продукции довольно стабильны.

11) **Процесс доведения продукции до потребителей.** Этот фактор находится в зависимости с тремя предыдущими показателями. Затраты времени и средств на данный процесс на более привлекательных рынках гораздо ниже.

12) **Финансовые характеристики потребителей.** Они напрямую определяют привлекательность рынка.

13) **Степень дифференциации продукции на рынке.** Это важный показатель, характеризующий предложение продукции. Чем выше степень дифференциации продукции, тем привлекательнее рынок, поскольку дифференциация находится в обратно пропорциональной зависимости с уровнем ценовой конкуренции.

14) **Относительная капиталоемкость продукции.** Более высокий уровень капиталоемкости связывают с менее привлекательными рынками.

15) **Относительная доходность продукции.** Этот фактор является непосредственным показателем привлекательности рынка.

16) **Тенденции доходности.** Позволяют оценить правильность выбора обслуживаемого рынка и соответствующей стратегии.

17) **Возможности и реакция рынка на введение новой продукции.** Это довольно объемный показатель, оценивающий привлекательность рынка с точки зрения восприимчивости к нововведениям. Если у организации имеется достаточный потенциал и возможности освоения и предложения новой продукции, а избранный ей рынок достойным образом оценивает все новшества, то привлекательность такого рынка не вызывает сомнений.

18) **Число конкурентов.** Это довольно красноречивый показатель. Чем меньше число конкурентов на рынке, тем он привлекательнее.

19) **Тенденции в разделении сфер влияния.** Они рассматриваются с целью выявления возможных перспектив расширения деятельности организации на исследуемом рынке.

20) **Степень концентрации конкурентов.** Необходимо рассчитать для каждого рассматриваемого рынка количество конкурентов, охвативших своей продукцией более его половины, рынки с низкими показателями концентрации, что свидетельствует о силе конкурентов, как правило, менее привлекательны, так как создаются все условия для ужесточения конкуренции.

21) **Барьеры вхождения на рынок.** Высокие барьеры для проникновения на рынок благоприятствуют действующим там субъектам, а низкие – ведут к мощной конкуренции.

22) **Выходные барьеры.** Высокие барьеры выхода влекут за собой сильную конкуренцию. Это особенно касается медленно растущих рынков.

23) **Показатели сравнительного анализа.** Сравнивая качество продукции с аналогичными показателями конкурентов, необходимо оценивать весь процесс реализации и производства продукции, включая доставку, фактор времени, качество их производства и т.д. Данные сравнительного анализа в разрезе цены и стоимости продукции, ее капиталоемкости, маркетинговых усилий, системных возможностей, наличия ресурсов весьма полезны и непосредственно соотносятся со степенью привлекательности рынка.

24) **Показатели макроэкономического порядка.** Они должны обязательно учитываться, хотя и оказывают несколько опосредованное воздействие на степень привлекательности рынка.

Методом экспертных оценок необходимо оценить относительную важность каждого из указанных показателей с точки зрения влияния его на привлекательность рынка по шкале от 1 до 5 баллов. Как правило, наиболее важными показателями являются: размер рынка, темпы роста, капиталоемкость, концентрация конкурентов и клиентов. Затем следует дать оценку привлекательности конкретного рынка, на котором осуществляет свою деятельность организация, в разрезе данных критериев по пятибалльной шкале от 10 до 50. Все данные заносят в таблицу для расчета привлекательности рынка (табл.5.1).

Таблица 5.1

**Определение привлекательности рынка**

Критерии оценки	Относительная важность показателей	Оценка привлекательности рынка по отдельным факторам	Расчет	Привлекательность рынка
1. Размер рынка	5	30	5 × 30	150
2. Темпы роста	3	50	3 × 50	150
3. Концентрация конкурентов	5	40	5 × 40	200
4. Капиталоемкость	5	50	5 × 50	250
5. Концентрация клиентов	4	40	4 × 40	160
...	...	...	...	...
<b>ИТОГО</b>				<b>910</b>

Из данных приведенной таблицы видно, что общая привлекательность рынка оценивается 910 баллами. Зная максимально возможный балл привлекательности рынка (при неизменном значении оценок относительной важности показателей), можно подсчитать отношение общего уровня привлекательности конкретного рынка, на котором организация осуществляет свою деятельность, к идеальному уровню привлекательности рынка:

$$\frac{910}{50 \times (5 + 3 + 5 + 5 + 4)} = \frac{910}{1100} = 0,83$$

Таким образом, данный рынок имеет достаточно высокий уровень привлекательности, который составляет 77 % от идеального.

## 6. ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИХ НА СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Для такой оценки необходимо (рис. 10):

- 1) *Выявить факторы, воздействующие на стратегию.*
- 2) *Провести анализ их влияния.*

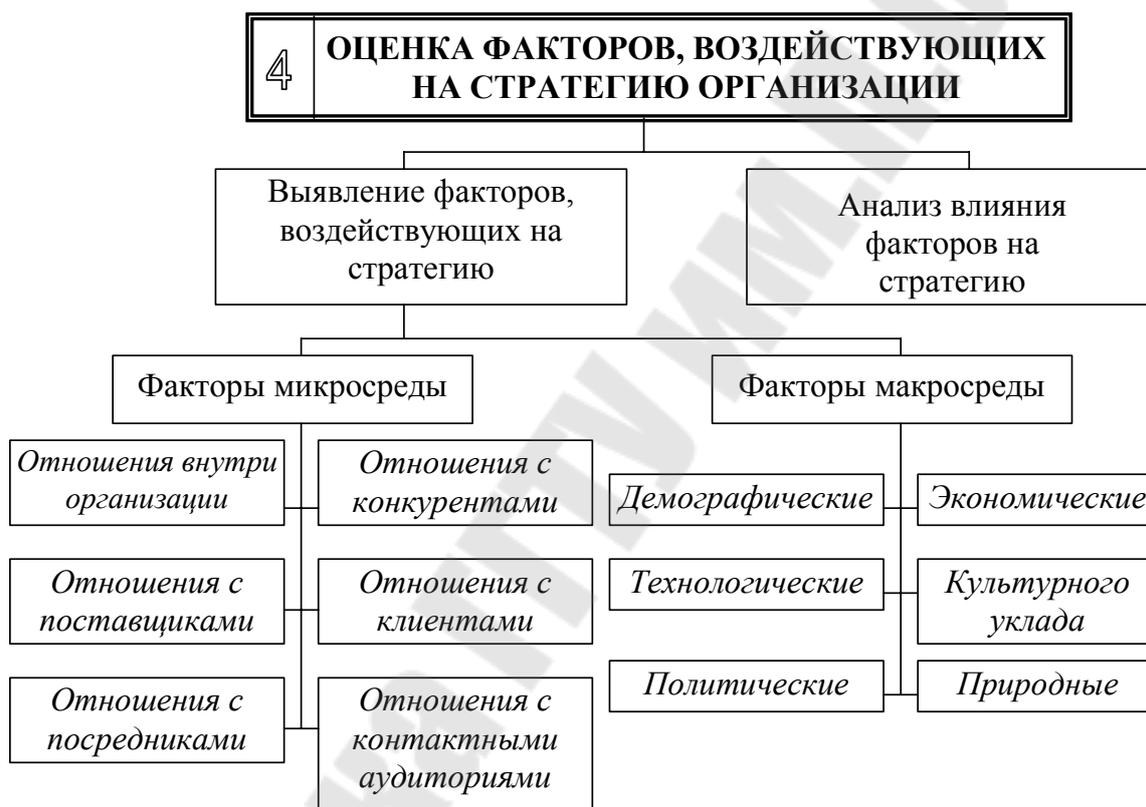


Рис. 10. Оценка факторов, воздействующих на стратегию

### 6.1. Выявление факторов, воздействующих на стратегию

Как известно, анализ среды организации можно осуществлять на микроэкономическом и макроэкономическом уровнях. Он позволяет получить важные результаты, касающиеся прогнозирования будущего состояния организации и его окружения, а также разработать соответствующие стратегии, направленные на предотвращение возможного влияния неблагоприятных факторов. При этом следует иметь в виду, что макроэкономический анализ в большей мере отвечает целям перспективного анализа. На рис. 11 показана последовательность, в которой изучается среда организации.



Рис 11. Алгоритм исследования внешней среды

Итак, в процессе анализа внешней среды организации выявляются рыночные возможности и опасности, имеющие место при текущих условиях, при действующей в данное время стратегии, а также вырабатываются требования к изменению стратегии с учетом прогнозируемого состояния среды.

При выявлении факторов, воздействующих на текущую стратегию, следует, прежде всего, остановиться на факторах микросреды. Среди таких факторов выделяют следующие группы отношений: внутриорганизационные взаимоотношения; отношения с поставщиками; отношения с посредниками; отношения с конкурентами; отношения с потребителями; отношения с контактными аудиториями.

При анализе характера влияния этих факторов на стратегию рекомендуется воспользоваться формой, приведенной в табл. 6.1.

Таблица 6.1

**Микроэкономический анализ среды**

Наименование факторов	Влияние факторов на текущую стратегию	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения стратегии	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения стратегии
Взаимоотношения внутри организации					
Отношения с поставщиками					
Отношения с посредниками					
Отношения с конкурентами					

Окончание табл. 6.1

Наименование факторов	Влияние факторов на текущую стратегию	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения стратегии	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения стратегии
Отношения с клиентами					
Отношения с контактными аудиториями					

Анализ влияния факторов микросреды важно подкрепить изучением факторов макросреды. К таким факторам относят: демографические; научно-технические или технологические; политические; экономические; факторы культурного уклада; природные.

Это, конечно же, довольно укрупненная классификация, и она должна быть более конкретизирована в разрезе основных факторов. Когда это сделано, необходимо заполнить таблицу, аналогичную по форме таблице микроэкономического анализа среды, как показано табл. 6.2.

Таблица 6.2

#### Макроэкономический анализ среды

Наименование показателя	Влияние факторов на текущую стратегию	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения стратегии	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения стратегии
<b>Демографические:</b> - уровень рождаемости - численность населения - возрастная структура - социально-экономическая структура - структура географического заселения - уровень квалификации					

Наименование показателя	Влияние факторов на текущую стратегию	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения стратегии	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения стратегии
<p><b>Технологические:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование технологии в разных отраслях экономики</li> <li>- совершенствование технологии</li> </ul>					
<p><b>Политические:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструкции</li> <li>- законы о налогообложении</li> <li>- прочие нормативные акты (указать)</li> <li>- отношения с небанковскими институтами</li> <li>- отношения с иностранными организациями</li> </ul>					
<p><b>Экономические:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прирост валового национального продукта</li> <li>- темпы инфляции в стране</li> <li>- изменение курсов валютных</li> <li>- изменение ставок процентных</li> <li>- изменение денег предложения</li> <li>- уровень безработицы</li> <li>- развитие промышленности в разрезе интересующих отраслей</li> </ul>					

Окончание табл. 6.2

Наименование показателя	Влияние факторов на текущую стратегию	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения стратегии	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения стратегии
<b>Факторы культурного уклада:</b> - тенденции в образе жизни - тенденции в образовании семей - тенденции в выборе карьеры - тенденции в выборе и получении образования - общественное мнение - тенденции в обращении к услугам организации					
<b>Природные:</b>					

Таким образом, изменения во внешней среде (или факторы) могут влиять на текущие и возможные стратегии, приспособляя их к изменяющейся рыночной ситуации. Следовательно, анализ, текущей рыночной ситуации и предположения о состоянии среды должны делаться с достаточным уровнем определенности, с тем, чтобы можно было оценить эффект и степень воздействия возможных изменений рыночных условий на стратегию действий организации и внести соответствующие коррективы.

В сущности, анализ исходного положения рынка сводится к определению самого обслуживаемого рынка, изучению рыночно-производственных характеристик, выявлению факторов, воздействующих или могущих воздействовать на стратегию организации, и оценке степени их влияния. Разделение факторов на «положительные» и «отрицательные» или открывающие рыночные возможности и представляющие собой рыночные опасности делается в процессе детального разбора каждого фактора, рассматриваемого как в рамках

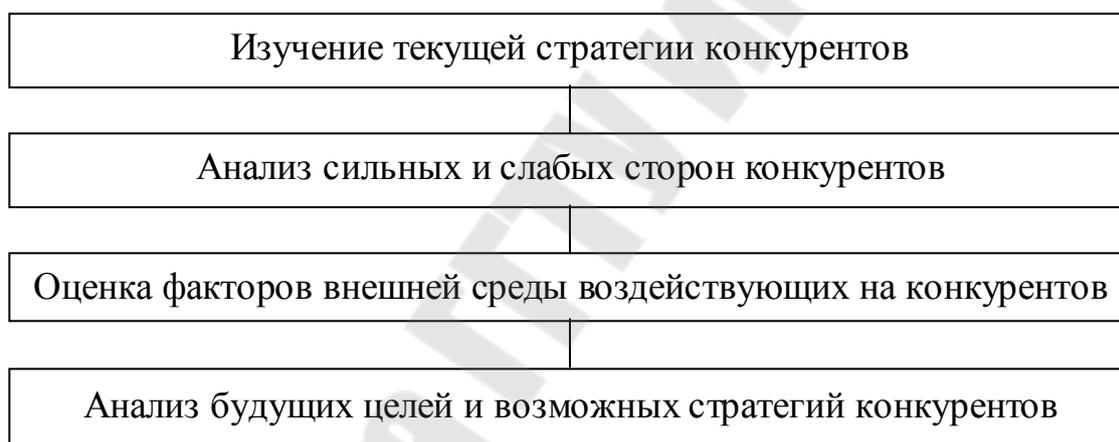
микроэкономического, так и макроэкономического анализа. Для примера остановимся лишь на разборе фактора «Отношения с конкурентами».

## **6.2. Анализ влияния факторов на стратегию организации**

Среди таких факторов особое место занимают отношения с конкурентами. Отношения с конкурентами рассматриваются с точки зрения анализа основных конкурентов и оценки конкурентоспособности организации.

### ***Анализ основных конкурентов.***

Для проведения этого анализа недостаточно ограничиться лишь изучением текущего состояния дел своих соперников. В оценке важен элемент прогнозирования на перспективу. В соответствии с этим можно выделить четыре блока проблем, которые должны рассматриваться при анализе конкурентов. Процесс анализа основных конкурентов показан на рисунке 12.



*Рис.12.* Анализ основных конкурентов

Анализ основных конкурентов усложняется в связи с трудностями сбора информации. Достоверная информация позволяет качественно изучить текущие стратегии конкурентов и оценить их сильные и слабые стороны. Два других этапа анализа требуют от работников хороших знаний основных тенденций и конъюнктуры рынка, а также большого опыта и умения проводить сравнительный анализ возможных вариантов действий конкурентов. Для облегчения прогнозирования вероятных стратегий своих соперников рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- 1) Какие внешние факторы создают конкуренту рыночные возможности, а какие чреватые рыночными опасностями?
- 2) Насколько сильно воздействие этих факторов?

3) Как сильные и слабые стороны конкурентов соотносятся с рыночными возможностями и опасностями?

4) Удовлетворен ли конкурент текущим положением дел?

5) К чему, исходя из своих сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и опасностей, должен стремиться конкурент?

6) Как изменяется его стратегия в этом аспекте?

**Оценка конкурентоспособности организации.**

Для оценки конкурентоспособности организации необходимо сопоставить ее положение с положением основных конкурентов на изучаемом рынке. Подобное сопоставление может осуществляться на основании следующих критериев:

1) **Относительная доля рынка.** Найти процентное соотношение размеров обслуживаемой организацией доли рынка и совокупной доли основных конкурентов.

2) **Тенденция доли рынка.** Проследить тенденцию доли рынка, обслуживаемой организацией, за последние пять лет.

3) **Относительная доходность.** Сопоставить относительную доходность деятельности организации с аналогичным средним показателем основных конкурентов.

4) **Относительное качество продукции.** Проанализировать относительный уровень качества продукции, реализуемой организацией, в сопоставлении с аналогичными показателями основных конкурентов. А поскольку о качестве продукта может судить только потребитель, то проводить сравнительную оценку относительного качества продукции следует с позиций клиентуры.

5) **Относительная стоимость продукции.** Оценить относительную стоимость продукции организации в сравнении со средней стоимостью аналогичной продукцией главных конкурентов.

6) **Появление новой продукции.** Определить долю новой продукции, появившихся в арсенале организации в последние пять лет, в общем объеме его продукции и сравнить ее со средним аналогичным показателем основных конкурирующих организаций. Чем выше эта доля, тем выше конкурентоспособность организации.

7) **Концентрация потребителей.** Подсчитать число потребителей, на обслуживание которых приходится 4/5 всего объема деятельности организации, и сравнить с аналогичными показателями конкурентов. Чем меньше это число, то есть чем меньше концентрация потребителей, тем более существенное давление они могут оказывать на организацию, что является крайне нежелательным.

8) **Относительная капиталоемкость.** Найти соотношение капиталоемкости деятельности организации и аналогичного показателя основных конкурентов. Чем выше капиталоемкость, тем меньше возможности и мощь организации.

Методом экспертных оценок необходимо оценить относительную важность каждого из указанных показателей для деятельности организации в конкретной рыночной ситуации по шкале от 1 до 5 баллов. Затем следует дать оценку конкурентоспособности организации в разрезе данных критериев по пятибалльной шкале от 10 до 50. Все данные заносят в таблицу для расчета конкурентоспособности организации (табл.6.3).

Таблица 6.3

**Определение конкурентоспособности организации**

Критерии оценки	Относительная важность показателей	Оценка конкурентоспособности организации по отдельным факторам	Расчет	Конкурентоспособность
1. Относительная доля рынка	5	30	$5 \times 30$	150
3. Тенденция доли рынка	3	50	$3 \times 50$	150
4. Относительная доходность организации	5	40	$5 \times 40$	200
5. Относительное качество продукции	5	50	$5 \times 50$	250
6. Относительная стоимость продукции	4	40	$4 \times 40$	160
7. Появление новой продукции	3	20	$3 \times 20$	60
8. Концентрация потребителей	2	30	$2 \times 30$	60
9. Относительная капиталоемкость	5	40	$5 \times 40$	200
ИТОГО				1230

Из данных приведенной таблицы видно, что общая конкурентоспособность организации оценивается 1230 баллами. Зная максимально возможный балл конкурентоспособности в данных условиях рынка (при неизменном значении оценок относительной важности показателей), можно подсчитать отношение общего уровня конкурентоспособности организации в данный момент к идеальному уровню конкурентоспособности в данных условиях:

$$\frac{1230}{50 \times (5 + 3 + 5 + 5 + 4 + 3 + 2 + 5)} = \frac{1230}{1600} = 0,77$$

Таким образом, данная организация имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности, который составляет 77 % от идеального.

Исходя из критериев оценки конкурентоспособности, следует попытаться выявить более конкретизированные, так называемые, ключевые факторы успеха, от которых во многом зависит успех в конкурентной борьбе. Выявленные факторы заносят в таблицу (табл.6.4).

Таблица 6.4

**Оценка ключевых факторов успеха**

Факторы	Относительная важность факторов	Относительная сила организации по отдельным факторам	Расчет	Вероятность успешной деятельности организации
	1 – 5	10 – 50		
1. Уровень продаж	5	30	5 × 30	150
2. Охват рынка	5	30	5 × 30	150
3. Развитие фирменной сети	5	30	5 × 30	150
4. Совершенствование продукции	5	50	5 × 50	250
5. Инновации	3	20	3 × 20	60
6. Развитие систем	4	30	4 × 30	120
7. Улучшение продвижения продукции на рынке	5	40	3 × 40	200
...				

Из данной таблицы видна относительная важность каждого из ключевых факторов успеха для прогрессивной деятельности на конкретном рынке, а также относительная сила организации на данном рынке.

Анализируя полученную информацию, можно с достаточной степенью уверенности сделать вывод о наиболее приемлемых стратегиях развития, а также оценить целесообразность действий организации на изучаемом рынке.

## 7. ОЦЕНКА ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Оценка и разбор факторов микроэкономического и макроэкономического порядка, воздействующих на стратегию организации, подводит базу для выявления тех из них, которые открывают перед организацией новые рыночные возможности, и которые таят в себе внешнюю опасность.

Вписав все указанные факторы в табл.7.1, приступают к оценке их относительной важности и степени воздействия на организацию, выявляя тем самым появляющиеся рыночные возможности и опасности. При этом степень воздействия на стратегию организации будет оцениваться по 11-балльной шкале от  $-50$  до  $+50$ . Отрицательные значения будут соответствовать опасностям, а положительные – возможностям.

Таблица 7.1

Оценка опасностей и возможностей

Факторы	Относительная важность факторов	Степень воздействия на стратегию	Расчет	Размер опасностей/ возможностей
<b>I. Факторы микросреды</b>				
1. Взаимоотношения внутри организации	5	+ 50	$5 \times (+50)$	+ 250
2. Отношения с поставщиками	5	+ 10	$5 \times (+10)$	+ 50
1. Отношения с посредниками	2	0	$5 \times 0$	0
4. Отношения с конкурентами	5	+ 30	$5 \times (+30)$	+ 150

Факторы	Относительная важность факторов	Степень воздействия на стратегию	Расчет	Размер опасностей/возмож-
5. Отношения с потребителями	5	+ 50	$3 \times (+50)$	+ 150
6. Отношения с контактными аудиториями	4	- 10	$4 \times (-10)$	- 40
<b>II. Факторы макросреды</b>				
1. Демографические (расшифровать)	4	+ 10	$4 \times (+10)$	+ 40
2. Технологические (расшифровать)	4	+ 40	$4 \times (+40)$	+ 160
3. Политические (расшифровать)	3	- 40	$3 \times (-40)$	- 120
4. Экономические (расшифровать)	5	- 30	$5 \times (-30)$	- 150
5. Факторы культурного уклада	1	+ 10	$1 \times (+10)$	+ 10
6. Природные	1	0	$1 \times 0$	0

Таблица показывает, что на уровне микросреды наибольшую опасность представляют плохо складывающиеся отношения с контактными аудиториями, а лучшие рыночные возможности открываются под воздействием факторов взаимоотношений внутри организации и отношений с потребителями. На макроэкономическом же уровне большие опасности таятся в воздействии экономических и политических факторов, а лучшие возможности появляются в результате влияния технологических факторов.

Выявленные таким образом опасности и возможности следует обозначить более конкретно. Например, из более детального рассмотрения фактора «Отношения с потребителями», можно выделить такие возможности, как развитие клиентской базы, возможности предложения связанных услуг и т.д. Конкретизировав подобным образом все имеющиеся возможности и опасности, можно приступить к сопоставлению их с сильными и слабыми сторонами организации.

Сильные и слабые стороны организации выявляются на основе оценки ключевых факторов успеха (см. табл. 6.4). Причем сильным сторонам будут соответствовать максимальные значения вероятностей успешной деятельности организации, а слабым – минимальные значения.

Соотношение сильных и слабых сторон организации с выявленными возможностями и опасностями производится с использованием формы в виде табл. 7.2. Необходимо выявить те из указанных показателей, которые имеют экстремальные значения и существенно влияют на стратегию. Желательно выбрать их столько, чтобы образовалась квадратная матрица перекрестного влияния. Порядок заполнения этой матрицы следующий:

1) Анализируется степень воздействия сильных и слабых Сторон организации на рыночные возможности и опасности.

2) Эта степень оценивается по 7-балльной шкале от – 3 до + 3, причем значению:

- 3 соответствует сильное негативное влияние;
- 2 – среднее негативное влияние;
- 1 – слабое негативное влияние;
- 0 – отсутствие влияния;
- + 1 – слабое позитивное влияние;
- + 2 – среднее позитивное влияние;
- + 3 – сильное позитивное влияние.

Таблица 7.2

**Матрица перекрестного влияния сильных и слабых сторон организации, возможностей и опасностей.**

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>						<i>Опасности</i>						<i>Всего</i>
	1	2	3	4	5	Итого	1	2	3	4	5	Итого	
1) Качество продукции	+	+	+			+9	+	+				+6	<b>15</b>
2) Продвижение продукции	+	+	+			+8	+	+				+5	<b>13</b>
3) Развитие фирменной сети	+	+	+			+7	0	+				+2	<b>9</b>
4)													
5)													

<b>Слабые стороны</b>													
1) Инновации	-2	-2	-1			-5							8
2) Системные возможности	-3	0	-1			-4							6
3)													
4)													
5)													
<b>Итого</b>	<b>+</b> <b>4</b>	<b>+</b> <b>6</b>	<b>+</b> <b>5</b>			<b>+15</b>							<b>23</b>

Следует иметь в виду, что:

- воздействие сильных сторон организации на появляющиеся рыночные возможности всегда позитивное и усиливает их;
- воздействие сильных сторон на рыночные опасности также позитивное и ослабляет их;
- воздействие слабых сторон организации на рыночные возможности негативное и ослабляет их;
- воздействие слабых сторон на рыночные опасности негативное и усиливает их.

Возможности:

1. Расширение использования продуктов.
2. Расширение обслуживания состоятельных потребителей.
3. Расширение сферы кредитования корпораций.

Опасности:

1. Угроза со стороны контактных аудиторий.
2. Конкуренция.

По нижней итоговой строке матрицы показывается общий размер возможностей под влиянием сильных и слабых сторон организации, а также общая сумма усиления (в данном примере ослабления) рыночных опасностей под влиянием все тех же факторов.

На практике данную матрицу называют SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности).

Подобный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей с помощью матрицы SWOT проводится периодически на разных организационных уровнях организации. Он позволяет определить основные приоритеты деятельности. При этом очень важно качественное проведение этого исследования с целью выявления макси-

мального количества стратегических проблем, стоящих перед организацией. Эти проблемы должны быть тщательно проанализированы и служить отправной точкой для выработки стратегии.

Матрица SWOT позволяет проследить степень влияния сильных и слабых сторон организации на открывающиеся рыночные возможности. Туда, где это влияние особенно благотворное, должны быть направлены основные стратегические усилия организации. Воздействие сильных сторон на рыночные возможности показывает, с каким успехом последние могут быть реализованы. Влияние же слабых сторон организации демонстрирует действие ослабляющего фактора, и в связи с этим организация должна предпринять какие-либо меры по максимальному устранению этого негативного воздействия.

Важным моментом является также определение влияния сильных и слабых сторон на имеющиеся рыночные опасности. Исходя из данного исследования, необходимо выявить основные рыночные опасности и разработать соответствующие контрмеры, направленные на ослабление их воздействия.

Результаты проводимых на разных организационных уровнях организации исследований должны быть сопоставлены. Совпадение ключевых проблем, выявленных на различных уровнях, позволяет менеджерам разрабатывать и придерживаться примерно одинаковых стратегий. Когда же прослеживаются существенные расхождения в ключевых проблемах, это свидетельствует о том, что внутренние связи организации нарушены и нуждаются в корректировке.

Высший менеджмент должен следить за наличием постоянных управленческих связей менеджмента различных уровней с внутренней и внешней средой. Выявление организационными единицами организации ключевых проблем, варьирующихся в широких пределах, свидетельствует о том, что на каком-то уровне такие связи нарушены, и это может отрицательно сказаться на деятельности всей организации.

Итак, проанализировав все плюсы и минусы по данным матрицы SWOT, можно сделать выводы о шансах организации в достижении успеха и наметить меры по улучшению его положения. Совершенно очевидно, что организация, имеющий больше сильных, чем слабых сторон, скорее будет иметь хорошие шансы на успешную деятельность, равно как и доминирование рыночных возможностей над опасностями позволяет надеяться на хороший результат. Проанализировав каждую сильную и слабую стороны, рыночную возможность и

опасность, которые могут выступать как отрицательными, так и положительными факторами, определяющими деятельность организации, следует выделить наиболее значимые и ориентироваться на них в процессе управленческой деятельности.

Относительно выявленных стратегических проблем необходимо оценить стратегию и определиться, соответствует ли действующий стратегический план данным проблемам. Далее на основании данных анализа рассматривается необходимость корректировки как краткосрочной, так и долгосрочной стратегии. Важным моментом является также оценка существующих управленческих связей разных организационных уровней организации с внешней и внутренней средой.

## 8. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОРТФЕЛЯ

Оценив влияние различных факторов на деятельность организации, и в первую очередь конкурентоспособности, определив относительную привлекательность каждого рынка, где организация может функционировать, а также принимая во внимание соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, рыночными возможностями и опасностями, следует определить относительное положение каждого альтернативного направления деятельности организации. С этой целью удобно пользоваться матрицей «конкурентоспособность/привлекательность рынка», приведенной на рис. 13.

		<i>Конкурентоспособность</i>		
		<i>Сильная</i>		<i>Слабая</i>
<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Высокая</i>	Растить / балансировать	Растить / внедряться	Пожинать плоды / изменить структуру / перестроить деятельность
		Защищать / инвестировать	Выборочно инвестировать / выбирать сегмент	Аккуратно изымать инвестиции / искать нишу
	<i>Низкая</i>	Пожинать плоды	Аккуратно изымать инвестиции	Немедленно прекратить деятельность / использовать для атаки на конкурентов

Рис. 13. Разработка стратегического хозяйственного портфеля организации

Каждая клетка данной матрицы рассматривается как отдельная инвестиционная стратегия организации.

**1. Расту/балансировать.** Стратегия, соответствующая верхнему левому углу матрицы, исходит из высокой привлекательности рынка и сильной конкурентоспособности и направлена на расширение и укрепление позиций организации на данном рынке. Направлениям деятельности организации в рамках данной стратегии, следовательно, должен отдаваться приоритет инвестирования.

Этот рынок дает возможности для существенного текущего и продолжительного прироста доходности продукции, поэтому основной задачей инвестиционной стратегии является поддержание прочной текущей позиции на развивающемся рынке при стабильном значении или незначительном снижении показателя рентабельности инвестиций.

**2. Расту/внедряться.** Это очень хорошая стратегия, на осуществление которой нельзя жалеть средств. Она направлена на повышение конкурентоспособности организации и опирается на отличные перспективы роста. Для данной стратегии также характерен продолжительный существенный прирост доходов. Основной задачей инвестиционной стратегии, следовательно, является проникновение на рынок для установления в будущем прочных позиций. Инвестирование должно носить непрерывный продолжительный характер. Допустим высокий инвестиционный риск. Возможно снижение рентабельности инвестиций.

**3. Пожинать плоды/изменить структуру/перестроить деятельность.** Эта ячейка матрицы соответствует высокой привлекательности рынка и низкой конкурентоспособности. В рамках данной инвестиционной стратегии появляется возможность увеличения доходов в рыночных сегментах не меньше среднего уровня. Ослабляющим фактором выступает здесь низкая конкурентоспособность, поэтому задача стратегии должна сводиться к скорейшему устранению текущего дефицита ресурсов для восстановления доходности. Осуществлять данную стратегию следует посредством одноразовых инвестиций, определяемых природой существующих дефицитов. Возможен средний инвестиционный риск и некоторое снижение рентабельности инвестиций.

**4. Защищать/инвестировать.** Данное положение свидетельствует о том, что соответствующие ему направления деятельности организации привязаны к менее привлекательным рынкам, но, несмотря

на это, инвестирование должно оставаться на уровне, который обеспечивал бы поддержание имеющейся конкурентоспособности. Стратегия «защищать/инвестировать» открывает возможности для существенных текущих доходов, однако объем роста ограничен и наблюдается тенденция к уменьшению рентабельности. Основной задачей инвестиционной стратегии должна стать защита доходной базы до восстановления привлекательных возможностей. Осуществляться эта стратегия должна по принципу зеркального отражения действий конкурентов, то есть производить инвестирование надо только в ответ на посягательства конкурентов, допуская при этом средний уровень инвестиционного риска и снижение рентабельности инвестиций

**5. Выборочно инвестировать/выбирать сегмент.** Для направлений деятельности организации, соответствующих данной клетке, характерно выборочное инвестирование, поскольку они сосредоточены на обслуживании довольно хороших сегментов. Инвестиционная стратегия открывает возможности получения существенных текущих и будущих доходов, рост которых ограничен стабильной рентабельностью. Стратегия организации должна быть направлена на поддержание на прежнем уровне или повышение рентабельности инвестиций и выборочное использование имеющихся возможностей расширения деятельности. Рекомендуются применять ограниченные целевые инвестиции, для которых характерен малый инвестиционный риск.

**6. Аккуратно изымать инвестиции/искать «нишу».** В рамках данной стратегии наиболее целесообразным представляется изъятие инвестиций и поиск «ниши» (например, на других географических рынках), в которых можно рассчитывать на получение доходов. Возможности успешной деятельности организации в этих условиях ограничены. Наблюдается тенденция ухудшения рынка и снижения доходов, правда, сохраняются небольшие перспективы получения одноразовых доходов. Поэтому первоочередной задачей инвестиционной стратегии будет являться изъятие инвестиций с рынка на наиболее благоприятные сроки.

**7. Пожинать плоды.** Направления деятельности, соответствующие нижней левой ячейке, свидетельствуют о том, что пора пожинать плоды. Привлекательность рынка низка, рост нем незначителен, поэтому, имея в виду свою высокую конкурентоспособность, можно уверенно, не заботясь о перспективах дальнейшей своей деятельности в данных малообещающих сегментах рынка, максимизировать свои доходы, которые, однако, не могут быть оправданно реин-

вестированы эти средства должны изыматься и перераспределяться на другие виды деятельности, где возникает потребность в дополнительных инвестициях. Итак, стратегия «пожинать плоды» обещает значительные текущие доходы при прочной позиции, хотя усиливается вероятность потери рынка. Основной задачей должно стать максимальное увеличение текущих доходов. При этом допустима постепенная утрата доли рынка, если это сулит улучшение маржи. Однако постепенное изъятие инвестиций должно производиться с таким расчетом, чтобы это не привело к нарушению деятельности организации. Данная стратегия характеризуется повышением рентабельности инвестиций.

**8. Аккуратно изымать инвестиции.** Эта стратегия аналогична стратегии, описанной в пункте 6.

**9. Немедленно прекратить деятельность/использовать для атаки на конкурентов.** Эта клетка матрицы характеризуется низкой привлекательностью рынка и низкой конкурентоспособностью. Данное направление деятельности чревато потерей денег и вряд ли когда-либо ему будет свойственен устойчивый приток наличности. Поэтому необходимо придерживаться данной стратегии и не осуществлять никаких инвестиций до выработки новой. Более уточненная интерпретация указанной стратегии состоит в применении ее против успешной деятельности конкурентов с целью ее ослабления.

Следует отметить, что приведенные инвестиционные стратегии не являются единственно возможными и могут использоваться не только в указанных комбинациях привлекательности и конкурентоспособности. Необходимо лишь творчески подходить к вопросу их выбора, обращая внимание на вероятность достижения успеха в продвижении к желаемому результату.

Как наиболее точно подобрать для конкретного избранного рынка правильную стратегию? Вообще говоря, если строго подойти к вопросу определения возможных стратегических альтернатив на рынке в целом, то видно, что их существует 4 группы, в рамках которых можно выделить множество стратегий. Указанные стратегические альтернативы приведены на рис. 14.

Как видно, указанные выше варианты инвестиционных стратегий укладываются и распределяются между этими укрупненными стратегическими альтернативами. Необходимо обратить внимание на тот факт, что для отдельно взятого рыночного сегмента возможны лишь 3 альтернативы; ограниченный рост, рост и сокращение. Соче-

тание трех указанных альтернатив характерно при деятельности организации на нескольких рынках. Поэтому организации для выбора совершенно конкретной инвестиционной стратегии для определенного рынка удобно вначале определить, из какой именно группы стратегических альтернатив следует ее подбирать.



Рис. 14. Стратегические альтернативы

Важно выбрать такую стратегическую альтернативу, которая бы максимально повышала долгосрочную эффективность деятельности организации. Этот выбор оказывает определяющее влияние на всю организацию, поэтому высшее руководство должно с особой тщательностью подходить к его осуществлению и во главу угла ставить как миссию организации, так и четко определенную концепцию организации и перспективы ее развития.

Выбрав стратегическую альтернативу, уже проще определиться с выбором конкретной инвестиционной стратегии.

Для каждого рынка организация разрабатывает специфическую инвестиционную стратегию, направленную на достижение поставленной цели в конкретном сегменте рынка.

Приведем несколько более конкретных примеров установления целей инвестиционных стратегий на примере коммерческого банка.

#### 1) Рынок № 1.

Инвестиционная стратегия – «Пожинать плоды». Цель стратегии: к 2004 году повысить рентабельности инвестиций до 30% за счет предоставления клиентам дорогостоящих услуг и перераспределения активов между зарубежными филиалами в Польше и Украине.

#### 2) Рынок № 2.

Инвестиционная стратегия – «Расти/внедряться».

Цель стратегии: в 2004 году проникнуть на розничные рынки Прибалтики и к 2005 году овладеть долей равной 8% их общего размера. В результате организация должен получить дополнительно депозитов в сумме 1,5 млрд. \$, что принесет ему чистый доход в размере 15 млн. \$.

Таким образом, организация определяет приоритеты инвестирования для каждого рынка, где она действует или намеревается действовать. Совокупность выявленных приоритетов представляет собой не что иное, как стратегию развития хозяйственного портфеля организации. В рамках инвестиционных стратегий избранных рынков определяются конкретные цели, и определяется размер средств, необходимых для их достижения.

## 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРУЕМЫХ ФАКТОРАХ



Рис. 15. Стратегические изменения в регулируемых факторах

Условия, в которых функционирует организация, постоянно меняются, что вынуждает его руководство заботиться о соответствии принятой стратегии текущему состоянию рынка. С этой целью стратегические планы должны периодически корректироваться. Причем сфера этих корректировок определена и ограничена рядом ключевых переменных. Кроме того, достижение цели инвестиционной стратегии вызывает необходимость разработки планов действий, которые направлены на осуществление определенных изменений в регулируемых факторах (в ключевых переменных). Таким образом, необходи-

мость внесения изменения в регулируемые факторы диктуется двумя обстоятельствами:

- 1) изменяющиеся рыночные условия и необходимость корректировки стратегии;
- 2) конкретизация стратегических планов планами действий.

Следует подчеркнуть, что выполнение планов действий ведет к достижению основной цели инвестиционной стратегии, поэтому они должны отражать то состояние того или иного показателя деятельности организации, которое необходимо иметь в результате осуществления всех мероприятий, предусмотренных в планах действий. Совокупное изменение всех предусмотренных показателей деятельности организации приведет к выполнению стратегического плана. Целью каждого плана действий, таким образом, становится достижение необходимого изменения в определенном показателе деятельности организации – регулируемом факторе.

Наиболее распространены следующие ключевые переменные (рис.7.1):

**1) Сегментация рынка.** Часто достижение цели инвестиционной стратегии требует проведения улучшенной сегментации, пересмотра некоторых подходов к этому процессу, что помогает направлять все маркетинговые усилия в нужное русло. В результате заново проведенной сегментации организация может выбрать приоритетный сегмент для обслуживания в соответствии с намеченными целями.

**2) Изменение широты охвата обслуживаемого рынка.** План действий, цель которого формулируется подобным образом, а именно: либо сужением, либо расширением границ обслуживаемого рынка, должен основываться на обосновании целесообразности таких действий для достижения поставленной в стратегическом плане цели.

**3) Изменение в ассортименте продукции.** Подобные изменения позволяют своевременно реагировать на колеблющийся спрос на продукты.

**4) Изменение темпов и масштабов введения новых видов продукции.** Достижение цели инвестиционной стратегии может потребовать от организации введения новых видов продукции, что автоматически должно отразиться в плане действий.

**5) Изменение качества продукции.** Это важный регулируемый фактор, который должен учитываться практически при любой избранной стратегии. Говоря о качестве продукции, прежде всего, имеют в виду своевременность и точности совершения операций, что так

или иначе является важным требованием к любой организации, а значит, должно находить свое отражение в конкретном плане действий.

**6) Изменение методов реализации продукции.** Часто требует проведения переподготовки и повышения квалификации специалистов.

**7) Изменение цен на продукцию.** Как составная часть ценовой стратегии, эта переменная во многих случаях является основным инструментом достижения поставленной цели.

**8) Изменение уровня продаж.** Данный регулируемый фактор служит важным показателем деятельности организации и связан с целым комплексом переменных, определяющих его значение, и, прежде всего, с качеством продукции, методами их реализации и ценами на них.

**9) Изменение способов охвата рынка.** Эта переменная связана, прежде всего, с внедрением новых, современных форм коммуникаций, позволяющих значительно повысить скорость передачи информации, что в той или иной мере будет способствовать достижению цели инвестиционной стратегии.

**10) Изменение результативности деятельности организации.** Результативность представляет собой внешнюю эффективность, измеряющую достижение целей стратегии. Этот показатель характеризуется крылатой фразой о том, что результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». Это самый глобальный фактор, поскольку он завязан на целях деятельности организации, а поэтому не может использоваться в процессе целеполагания при составлении планов действий. Показатель результативности на предмет внесения в него изменений рассматривается при необходимости корректировки стратегии.

**11) Изменение эффективности деятельности организации.** Этот показатель отражает внутреннюю эффективность, экономичность, измеряющую наилучшее использование ресурсов и оптимизацию процессов в организации. Таким образом, можно утверждать, что эффективность – это следствие того, что вышеупомянутые «нужные вещи делаются правильно». Данный фактор также важен, как и результативность, но он уже может применяться при разработке планов действий, то есть достижение изменения эффективности деятельности организации можно поставить целью плана действий.

**12) Изменение производительности.** Эффективность деятельности организации количественно выражается в показателе произво-

дительности. Можно утверждать, что производительность – это относительная эффективность деятельности учреждения.

Следует отметить важное обстоятельство, касающееся отличий в трактовке производительности, принятой у нас и на Западе. В нашем понимании производительность рассматривается более узко и затрагивает в основном только производительность труда. На самом деле она отражает комплексную, факторную производительность, являющуюся следствием использования всех видов ресурсов. Таким образом, правомерным будет рассмотрение производительности как количественной оценки эффективности, определяющейся отношением полученных организацией средств к затраченным. Важным инструментом повышения производительности выступает внедрение современной операционной техники, а более обобщенно – автоматизация деятельности организации, результатом которой является сокращение затрат высокооплачиваемого человеческого труда и значительное повышение объема выполняемых операций.

Таким образом, ключевые переменные, изменяющиеся в соответствии с требованиями стратегии, должны отражаться в стратегическом плане организации. Непосредственное же внесение изменений в указанные регулируемые факторы ставится целью планов действий, которые разрабатываются в развитие стратегического плана и должны конкретизироваться в программах действий.

Планы действий должны, следовательно, быть направлены на осуществление изменений в ключевых переменных. А поскольку это все-таки планы, то в них должны отражаться средства, необходимые для их осуществления, вопросы, связанные с потребностями в капитале, системах, оборудовании, персонале.

Процесс любого планирования предполагает определенную иерархию планов, которая, прежде всего, выражается в иерархии их целей. Цель стратегического плана воплощается в целях планов действий, направляемых на внесение изменений в регулируемые факторы. Цель каждого плана действий расшифровывается в целях программ. Подобная иерархия позволяет наиболее точно превратить довольно глобальные стратегические цели в совершенно конкретные задачи для конкретных исполнителей. Рассмотрим на примере деятельности банка процесс планирования от стратегии до программы планов действий.

**СЕГМЕНТ РЫНКА: РОЗНИЧНАЯ БАНКОВСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.  
СТРАТЕГИЯ: РАСТИ/ВНЕДРЯТЬСЯ.**

***Цель:***

Расширить долю обслуживаемого рынка с 10% до 20%, не допустив при этом снижения рентабельности инвестиций с имеющегося уровня в 11% ниже, чем до 10%. Добиться роста доходов на 30% в течение 3 лет.

*Сроки: октябрь 2006 – октябрь 2009 г.*

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ:**

Начать проводить политику частичного снижения стоимости и повышения качества услуг в зависимости от реакции конкурентов на все более глубокое внедрение в избранный сегмент. Осуществлять внедрение новых видов услуг для расширения охвата рынка. Ввести современные системы обработки информации, позволяющие сократить численность персонала и повысить производительность.

**План действий № 1. Снижение цен на услуги.**

***Цель:***

Установить цены на некоторые услуги несколько ниже уровня основных конкурентов, но при этом не допустив падения уровня рентабельности инвестиций ниже 10%.

*Сроки: октябрь 2006 – октябрь 2009 г.*

**План действий № 2. Повышение качества услуг.**

***Цель:***

Повысить качество услуг с тем, чтобы без снижения цен на них можно было бы иметь конкурентные преимущества.

*Сроки: октябрь 2006 – октябрь 2009 г.*

**План действий № 3. Увеличение охвата рынка.**

***Цель:***

Расширить долю обслуживаемого рынка с 10% до 20%.

*Сроки: октябрь 2005 – октябрь 2007 г.*

**План действий № 4. Внедрение новых видов услуг.**

***Цель:***

Практиковать открытие карт-счетов, для возможности использования банковских пластиковых карточек, и расширение сферы по-

требительского кредитования, что позволит привлечь дополнительную клиентуру и добиться роста доходов на 30%.

*Сроки: октябрь 2005 – октябрь 2007 г.*

#### **План действий № 5. Ввод автоматизированной системы накопления и обработки информации.**

##### ***Цель:***

Ввести автоматизированную систему накопления и обработки информации по ключевым счетам, что позволит сократить численность персонала на 10 человек и увеличить объем выполняемых операций в 3 раза.

*Сроки: октябрь 2005 – октябрь 2007 г.*

#### **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ № 1. СНИЖЕНИЕ ЦЕН НА УСЛУГИ.**

##### **Программа №1.**

Разработка и внедрение системы установления цен в разрезе банковских продуктов и клиентов.

##### ***Цель:***

Создать и осуществлять ежемесячную корректировку системы установления цен на различные виды банковских продуктов, предоставляемых различным клиентам.

*Сроки: создание и внедрение системы:  
октябрь 2006 – ноябрь 2007 г.*

##### **Порядок осуществления:**

Силами подразделений при участии кассиров, с использованием общепанковского планирования и имеющихся систем составить к январю 2007 г. проект системы установления цен. Предварительные испытания и внесение корректив в проект системы – до апреля 2007 г. Осуществление автоматизации установления цен на услуги для различных клиентов с возможностями периодических корректировок – до мая 2007 г. Сбор и накопление информации об эффективности работы системы – до июля 2007 г. Проверка и окончательная отладка системы – до октября 2007 г. Внедрение системы – октябрь 2007 г. Анализ результатов – ноябрь 2007 г.

##### **Руководство:**

Руководствоваться указаниями председателя и данной программой.

**Ответственный исполнитель:** менеджер И. И. Иванов.

**Потребность в средствах:**

Общая сумма затрат на создание и внедрение систем установления цен в разрезе банковских продуктов и клиентов – 500.000 \$, в том числе:

Дополнительные расходы на оплату труда персонал – 100.000\$;

**Расходы на оплату труда привлекаемых специалистов** – 100.000\$;

Текущие затраты при разработке систем – 150.000 \$;

Стоимость оборудования – 100.000 \$;

Ожидаемые потери в виде недополученных доходов в процессе разработки системы – 30.000 \$;

Прочие расходы – 20.000 \$.

**Вовлекаемый персонал и ресурсы:**

Имеющийся в наличии персонал и оборудование подразделений.

**Дополнительные потребности в работниках:**

Операционисты – 2 человека на срок 1 год;

Системные инженеры – 3 человека на срок 1 год;

Программисты – 2 человека на срок 1 год;

Бухгалтер – 1 человек на срок 1 год.

**Дополнительные потребности в оборудовании:**

Компьютеры – 40 шт.;

Периферия.

**Ожидаемая прибыль от внедрения системы – 1.000.000 \$ в год.**

**Программа 2.**

Разработка и внедрение автоматизированной системы планирования цен.

***Цель:***

Создать и внедрить автоматизированную систему планирования цен на отдельные виды услуг для различных категорий клиентов, которая позволила бы осуществлять процесс планового изменения цен с учетом прогнозируемого состояния счетов и конъюнктуры рынка.

*Сроки: май 2006 – декабрь 2006 г.*

### **Порядок осуществления:**

Силами подразделений с привлечением системных инженеров и специалистов по планированию создать к июлю 2006 г. проект системы планирования цен. Предварительные испытания и внесение корректив в проект системы – до августа 2006 г. Осуществление автоматизации системы планирования цен на отдельные виды услуг для различных категорий клиентов – до октября 2006 г. Сбор и накопление информации об эффективности работы системы – до декабря 2006 г. Проверка, окончательная отладка, внедрение системы и анализ результатов – декабрь 2006 г.

### **Руководство:**

Руководствоваться указаниями председателя и данной программой.

**Ответственный исполнитель:** менеджер С. С. Сидоров.

### **Потребность в средствах:**

Общая сумма затрат на создание и внедрение системы планирования цен – 300.000 \$, в том числе:

Дополнительные расходы на оплату труда персонала	– 70.000.\$;
Расходы на оплату труда привлекаемых специалистов	– 100.000 \$;
Текущие затраты при разработке системы	– 100.000 \$;
Стоимость оборудования	– 20.000 \$;
Прочие расходы	– 10.000 \$.

### **Вовлекаемый персонал и ресурсы:**

Имеющийся в наличии персонал и оборудование подразделений.

### **Дополнительные потребности в работниках:**

Системные инженеры – 2 человека на срок 8 месяцев;

Программисты – 2 человека на срок 8 месяцев.

Дополнительные потребности в оборудовании:

Компьютеры – 2 шт.;

Периферия.

**Ожидаемая прибыль от внедрения системы – 600.000 \$ год.**

### **Программа 3.**

Составление графиков снижения цен на отдельные виды банковских услуг.

**Цель:**

До введения в действие автоматизированной системы планирования цен составить графики снижения цен на различные банковские услуги для каждой категории клиентов. Использование автоматизированной системы планирования цен для составления графиков изменения цен, рассчитанных по времени для различных групп клиентов. Подготовка планов на случай изменения рыночной ситуации.

*Сроки: До введения планирующей системы: октябрь 2006 г. – декабрь 2007 г.; после внедрения системы: январь 2006 г. – октябрь 2007 г.*

**Порядок осуществления:**

Силами подразделений и специалистов по планированию разработать графики снижения цен на различные банковские услуги для каждой категории клиентов с возможностями их периодической корректировки, а также составить план на случай изменения ситуации на рынке – до ноября 2006 г. Осуществление периодических корректировок – до января 2007 г. Сбор и накопление информации об эффективности осуществляемых мероприятий – до января 2007 г. Планирование цен с использованием автоматизированной системы – до февраля 2007 г. Внесение необходимых поправок в процесс осуществления – до октября 2007 г. Анализ результатов – октябрь 2007 г.

**Руководство:**

Руководствоваться указаниями председателя и данной программой. **Потребность в средствах:**

Общая сумма затрат на составление графиков изменения цен на отдельные виды банковских услуг для различных категорий клиентов – 100.000 \$, в том числе:

Дополнительные расходы на оплату труда персонала	– 70.000 \$;
Расходы на оплату труда привлекаемых специалистов	– 10.000\$;
Текущие затраты при разработке системы	– 10.000 \$;
Стоимость оборудования	– 5.000 \$;
Прочие расходы	– 5.000 \$.

**Вовлекаемый персонал и ресурсы:**

Имеющийся в наличии персонал и оборудование подразделений.

**Дополнительные потребности в работниках:**

Системный инженер – 1 человек на срок 2 месяца.

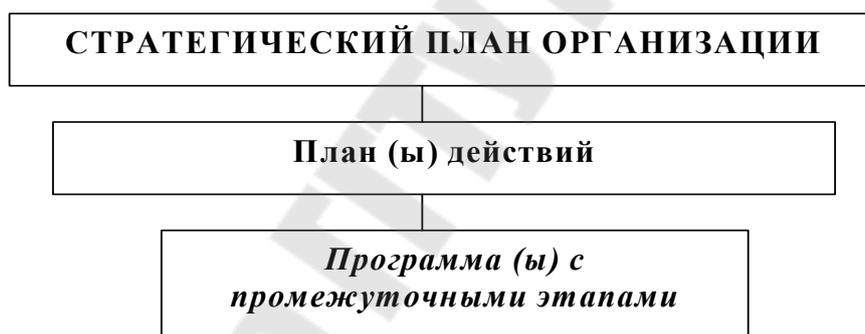
### **Дополнительные потребности в оборудовании:**

Компьютер – 1 шт.

Периферия.

**Ожидаемая прибыль от осуществления- программы – 600.000 \$ в год.**

Аналогичным образом составляются программы и для остальных планов действий. Следует отметить, что программы не позволяют получить точный результат изменения финансовой переменных, который должен иметь место после их реализации, поскольку совокупный эффект от выполнения программ отличается от простой суммы эффектов от их осуществления. Получаемые в результате составления программ промежуточные результаты, таким образом, неудобно использовать в качестве измерителей. Они служат для контроля за выполнением планов, а кроме того, позволяют осуществлять предварительный подсчет затрат и ожидаемой прибыли, отражающей степень их влияния на основные финансовые переменные. Иерархия банковских планов приведена на рис. 15.



*Рис. 15. Иерархия целей организации*

Таким образом, на этапе стратегических изменений в регулируемых факторах намечаются ключевые переменные и величины их изменений, что и находит свое отражение в стратегическом плане организации. Непосредственная же механика осуществления этих изменений – это не дело стратегии. Изменение каждого регулируемого фактора ставится целью отдельного плана действий, который конкретизируется в программах.

## **10. ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Ожидаемые финансовые результаты – это обобщающий и результирующий компонент стратегического плана организации.

Расчет финансовых результатов на планируемый период отталивается от количественного определения целей стратегии организации. Однако на достижение этих целей оказывает влияние целый ряд факторов, анализируемых на всех этапах стратегического планирования. Поэтому заключительный этап разработки стратегического плана, строится на процессе коррекции целей стратегии организации на величину положительного и отрицательного влияния указанных факторов. Как правило, чем более точно и реалистично поставлены цели, тем меньше величина коррекции.

Следует отметить, что даже если среди целей и не определен размер прибыли, то он в обязательном порядке показывается среди ожидаемых финансовых результатов и служит основным ориентиром в деятельности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	3
2. СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	4
3. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
5. АНАЛИЗ ИСХОДНОГО ПОЛОЖЕНИЯ РЫНКА .....	9
5.1. Определение обслуживаемого рынка .....	10
5.2. Оценка рыночно-производственных характеристик сегментов .....	11
5.3. Оценка привлекательности рынка .....	14
6. ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИХ НА СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....	18
6.1. Выявление факторов, воздействующих на стратегию .....	18
6.2. Анализ влияния факторов на стратегию организации .....	23
7. ОЦЕНКА ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ .....	27
8. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОРТФЕЛЯ .....	32
9. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРУЕМЫХ ФАКТОРАХ .....	37
10. ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ .....	46

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

## **Методические указания к курсовой работе по одноименному курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заочной форм обучения**

Авторы-составители: **Бердин Антон Юрьевич**  
**Короткевич Алексей Иванович**  
**Короткевич Лариса Михайловна**

Подписано в печать 20.10.06.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Цифровая печать. Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 2,78.

Изд. № 189.

E-mail: [ic@gstu.gomel.by](mailto:ic@gstu.gomel.by)

<http://www.gstu.gomel.by>

Отпечатано на МФУ XEROX WorkCentre 35 DADF  
с макета оригинала авторского для внутреннего использования.

Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого».

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.