Министерство образования и науки Украины

Харьковский институт экономики рыночных отношений и менеджмента

**Контрольная работа**

**По дисциплине: Стратегический маркетинг**

**Вариант 2**

Выполнил студент

3 курса 4 группы

«Менеджмент»

Проверил

Луганск, 2007

***Содержание***

[1. Дифференциация по имиджу 3](#_Toc185248681)

[2. Понятие бизнес-портфеля и стратегической бизнес - единицы (СБЕ) 6](#_Toc185248682)

[2.1. Бизнес-портфель 6](#_Toc185248683)

[2.2. Концепция стратегической бизнес единицы. 11](#_Toc185248684)

[Список использованной литературы 15](#_Toc185248685)

# 1. Дифференциация по имиджу

Основная задача руководства фирмы на рынках конкурирующих продавцов – создание устойчивых отличительных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей.

Устойчивое отличительное преимущество (УОП)– это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании, от предложения фирм-конкурентов, благодаря которому потребители целевых рынков делают выбор в его пользу.

Преимущества достигаются благодаря созданию товаров по характеристикам или уровню соответствующего обслуживания, превосходящих продукцию конкурентов или предлагаемых по более низким ценам.

Когда удается создать УОП фирма завоевывает большую долю рынка, получает высокую прибыль и имеет возможность атаки конкурентов.

УОП удовлетворяет следующим критериям:

* Представляет выгоды для потребителей. Покупатели рассматривают отличия как предлагающие им существенную выгоды или блага.
* Уникальность выгод. Представляемая выгода или блага невозможно получить у других поставщиков.
* Устойчивость выгод. Преимущество должно быть не воспроизводимо конкурентами. Необходимо установить барьеры на входе: препятствие в приобретении необходимых знаний и опыта; достижение экономии, обусловленное ростом в масштабе производства; в виде патентов.
* Прибыльность для фирмы. Компания предлагает товар или услугу, структура цены, затраты и объем производства, которые позволяют получать прибыль.

Поиск отличительных преимуществ начинается с выявления тех благ и выгод, которые наиболее высоко оцениваются потребителем. Ценность для покупателей – это полезность и полное удовлетворение, которые они получат при использовании товара, а также минимальная цена и операционные издержки в течение всего срока службы товара.

Компания поставщик должна изучить факторы, составляющие функцию предлагаемой полезности, ценовую эластичность, а также оценку потребителей основных операционных издержек.

Пути увеличения ценностей для потребителей:

* Увеличение полезности товара.
* Уменьшение цены товара.
* Сокращение других издержек владения.

Полезность – сочетание рациональных экономических факторов и субъективной оценки имиджа товара.

На рынках товаров промышленного назначения при оценке полезности преобладают экономические факторы. Закупками занимаются профессионалы и при выборе поставщиков они отдают предпочтение тем, из них, кто предлагает большую экономическую выгоду. На потребительских рынках главную роль играет имидж товара, который передается маркой товара.

На рынках услуг полезность зависит от профессионализма и участия торгового персонала продавца.

Высокие издержки владения обычно определяются конструкцией товара и таким образом рассматривается как составляющие его полезности.

Высокие издержки владения – низкая полезность, низкие же издержки – высокая привлекательность.

Для потребителя ценность = полезность – цена. Помимо предложения высокой ценности для потребителя отличительные преимущества должны быть выгодны и для самой фирмы.

Таким образом существует три способа создания весомого отличительного преимущества:

* Увеличение полезности без соответствующего роста издержек.
* Снижение издержек при сохранении уровня полезности.
* Занятие нового положения на рынке и выход на другие уровни полезности и цены.

Факторы детерминирующие полезность предложения подразделяют на: характеристики товара, услуг, персонала и имиджа.

Сложившийся имидж товара вызывает у потребителя чувство уверенности в нем, в социально-психологической полезности марки или в ее экономической эффективности.

Социально-психологическая уверенность потребителей формируется в тех случаях, когда приобретая товар определенной марки потребитель утверждается в своей социальной среде.

Экономический аспект уверенности достигается когда марка или имя фирмы создает имидж надежности, качества или ценности.

В качестве основных подходов создания ценности путем улучшения необходимо рассматривать:

* Реальность – товар должен обладать набором свойств, дифференцироваться.
* Реклама и СМИ помогают сформировать, прояснить и усилить имидж, которую стремится представить фирма.

К средствам способствующим укреплению имиджа относят логотип, цвет, личные заверения, выставки, печатные и аудиовизуальные средства, PR, и специальные средства (спонсорство и др.).

# 2. Понятие бизнес-портфеля и стратегической бизнес - единицы (СБЕ)

## 

## 2.1. Бизнес-портфель

Стратегический план включает в себя несколько компонентов: миссия, стратегические императивы, стратегический аудит, SWOT-анализ, анализ бизнес-портфеля, целей и стратегий.

Сформулировав миссию компании стоящие передней задачи, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель – набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспосабливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания должна стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СЭБ и решить, какой поддержки заслуживает каждое из них. В некоторых компаниях это происходит неформально в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СЭБ должен приносить и получать. Другие компании используют формальные методы для планирования портфеля.

Формальные методы можно назвать более точными и основательными. Среди наиболее известных и удачных методов анализа бизнес-портфеля с помощью формальных методов можно назвать следующие:

* метод компании Boston Consulting Group (BCG);
* метод компании General Electric (GE).

Метод BCG основан на принципе анализа матрицы рост/доля рынка. Этот метод планирования портфеля, который оценивает СЭБ компании с точки зрения темпов роста их рынка и относительной доли этих элементов на рынке. СЭБ делятся на «звезд», «дойных коров», «темных лошадок» и «собак» (см. рис. 2.1).

Вертикальная ось на рис. 2.1, темпы роста рынка, определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось, относительная доля рынка, определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост/доля рынка на секторы можно выделить четыре типа СЭБ.

Низкие

Высокие

Темпы роста рынка:

Большая

Маленькая

Относительная доля рынка:

Дойная корова

Собака

Темная лошадка

Звезда

Рис. 2.1. Матрица рост/доля рынка, построенная по методу BCG

«Звезды». Быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы». Направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Этим устойчивым преуспевающим СЭБ для удержания их доли рынка требуется меньше инвестиций. При этом они приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержания других СЭБ, требующих инвестирования.

«Темные лошадки». Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества средств даже для поддержания своей доли рынка, не говоря уже об ее увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «темных лошадок» стоит превратить в «звезды», а какие поэтапно ликвидировать.

«Собаки». Направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Каждый СЭБ выносится на данную матрицу пропорционально ее доли в валовом доходе компании. После классификации СЭБ компания должна определить роль каждого элемента в будущем. В отношении каждого СЭБ можно применить одну из четырех стратегий. Компания может увеличит инвестиции в какой-либо элемент бизнеса, чтобы отвоевать для него долю рынка. Либо она может инвестировать ровно столько, сколько нужно для сохранения доли СЭБ на текущем уровне. Она может выкачивать ресурсы из СЭБ, изымая его краткосрочные денежные ресурсы в течение определенного промежутка времени, не считаясь с отдаленными последствиями. Наконец, она может изъять капиталовложения из СЭБ, продав его или приступив к поэтапной ликвидации, и использовать ресурсы в другом месте.

С течением времени СЭБ меняет свое положение в матрице рост/доля рынка. У каждого СЭБ свой жизненный цикл. Многие СЭБ начинают как «темные лошадки» и при благоприятно складывающихся обстоятельствах переходят в категорию «звезд». Позже, по мере замедления роста рынка, они становятся «дойными коровами» и, наконец, на закате своего жизненного цикла угасают или превращаются в «собак». Компании необходимо непрерывно вводить новые товары и виды деятельности, чтобы часть из них становилась «звездами», а затем и «дойными коровами», помогающими финансировать другие СЭБ.

Компания General Electric предложила комплексный метод планирования бизнес-портфеля под названием матрица стратегического планирования бизнеса (см. рис. 2.2.). Так же как и в методе BCG, в нм используется матрица с двумя осями: вертикальная представляет привлекательность отрасли, а горизонтальная – устойчивость компании в данной отрасли. Как показано на рисунке, лучшие направления деятельности связаны с отраслями с высокой привлекательностью, в которой компания имеет сильную позицию.

В методе GE в качестве факторов привлекательности отрасли, помимо темпов роста рынка, учитываются и другие моменты. Разработан специальный комплекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Все эти факторы, оцененные количественно, и составляют индекс привлекательности отрасли. Для оценки устойчивости бизнеса в методе GE также используется специальный индекс, а не простой показатель Рис. 2.2. Матрица стратегического планирования General Electric относительной доли рынка. Индекс устойчивости бизнеса отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения. Эти факторы количественно оцениваются и объединяются в индекс устойчивости бизнеса, который позволяет оценить устойчивость как высокую, среднюю или низкую. Сетка разделена на три зоны. Ячейки в верхней левой части – это устойчивые СЭБ, в которые компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство. Ячейки, расположенные на диагонали, показывают СЭБ со средним уровнем общей привлекательности. Три ячейки в нижнем правом углу представляют СЭБ с низкой общей привлекательностью. Компании следует серьезно подумать о применении к этим СЭБ тактики перераспределения ресурсов или о полном изъятии капиталовложений.

А

В

С

D

Низкая

Средняя

Высокая

Привлекательность отрасли:

Высокая

Средняя

Низкая

Устойчивость бизнеса:

Рис. 2.2.. Матрица стратегического планирования General Electric

Кружки обозначают СЭБ компании; размеры кругов пропорциональны доле отраслей, в которых данные СЭБ являются конкурентоспособными. Сегменты внутри кружков обозначают долю рынка каждого СЭБ. Рекомендуется также отображать в матрице планируемые положения СЭБ. Причем, делать это следует как при неизменной стратегии, так и в случае ее изменения. При сравнении реальной и планируемой матриц руководство сможет своевременно выявить будущие проблемы или возможности, Анализ бизнес-портфеля компании также должен предотвратить вкладывание денег в рынки, которые кажутся привлекательными, однако на самом деле не имеют устойчивости.

Методы BCG, GE и другие матричные методы кардинально меняют процесс стратегического планирования. Однако у этих методов есть существенные ограничения. На их применение уходит много сил, времени и средств. Для руководства может оказаться сложно определить границы СЭБ и оценить количественно их долю на рынке и темпы роста. Кроме того, эти методы концентрируют внимание на классификации текущих направлений активности, но мало помогают в планировании будущей деятельности. Формальные методы планирования и анализа могут также привести к тому, что компания будет стремиться развиваться в основном за счет увеличения своей доли рынка или за счет освоения более привлекательных новых рынков. Поступая таким образом, многие компании вовлекаются в несвойственные для себя новые быстро развивающиеся направления бизнеса, которыми они не умеют управлять. Ряд компаний отказывается от формальных методов в пользу других, более гибких, однако большинство фирм остаются убежденными сторонниками стратегического планирования.

## 

## 2.2. Концепция стратегической бизнес единицы.

СБЕ – это хозяйственная организация, которая производит чётко определённый перечень товаров и услуг, продаваемых определённой однородной группе покупателей, и имеющая дело с конкретной группой конкурентов.

Заметим, что внешние факторы (например, покупатели или рынок) важны для определения СБЕ. Сущность стратегии заключается в том, чтобы позиционировать свой бизнес таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворять нужды потребителей на более высоком уровне, чем конкурент.

Концепция СБЕ возникла в 1970 году, когда Фред Борч, будучи председателем General Electric, решил разбить бизнес GE на несколько автономных единиц. Компания General Electric развилась из компании, ограниченной производством только электрических моторов и освещения, в конгломерат, широко охватывающий различные отрасли. Из-за увеличения масштабов и расширения деятельности на международном рынке сложность управления компанией значительно возросла. Это явилось причиной реорганизации General Electric. Таким образом, General Electric разбил весь бизнес на независимые автономные единицы, которыми можно было управлять как изолированными и жизнеспособными предприятиями. Эти образования были названы СБЕ. Цель сегментации бизнеса, предпринятая General Electric, заключалась в том, чтобы предоставить генеральному менеджеру СБЕ полную автономность от остальных сфер деятельности фирмы. СБЕ имела свой определённый сегмент рынка, и менеджер СБЕ имел все необходимые ресурсы, чтобы выработать независимую стратегию и успешно её реализовать. Концепция СБЕ оказывает устойчивое влияние на структуру компании, развитие и внедрение процессов стратегического планирования.

Похожий подход в сегментации бизнеса был предложен специалистами консалтинговой фирмы Arthur D. Little Inc. (ADL). Они определяют СБЕ как область внешнего рынка товаров и услуг, и для каждой единицы (области) определяют свои независимые цели и стратегию. Чтобы осуществить бизнес сегментацию, ADL предлагает использование комплекса подходов:

1) Конкуренты: СБЕ должна иметь определённый набор конкурентов.

2)Цены: Ценовые изменения должны одинаково воздействовать на всю продукцию СБЕ.

3) Покупатели: СБЕ должна иметь определённый круг покупателей

4) Качество, торговая марка: В тщательно определённой СБЕ изменения в качестве и в торговой марке влияют на всю продукцию.

5) Взаимозаменяемость: Вся продукция СВЕ должна быть однородной и взаимозаменяемой. Также не должно быть видимых субститутов в других СБЕ, иначе это сигнализировало бы о необходимости в унификации продукции в данной СБЕ.

6) Ликвидность: Вся продукция СБЕ должна обладать самостоятельной устойчивостью как автономная жизнеспособная экономическая совокупность на ликвидации или реорганизации СБЕ.

СБЕ предназначена для обслуживания внешнего, а не внутреннего рынка. Это означает, что СБЕ должна обслуживать внешних потребителей, а не служить внутренним поставщиком.

СБЕ должна иметь определённый набор внешних конкурентов; обретение устойчивого преимущества возможно только при учёте внешней конкуренции.

Менеджеры СБЕ должны иметь достаточную независимость в принятии стратегических решений

Если три перечисленных выше условия имеют место, то СБЕ становится самостоятельным центром получения прибыли, деятельность которого оценивается полученной прибылью.

Наконец, для СБЕ нет необходимости быть строго определённой организационной единицей с определённой функциональной управленческой структурой.

Основываясь на унифицированной точке зрения, стратегия становится фундаментальной основой, с помощью которой организация может отстоять свою жизнеспособность. В то же время стратегия сильно облегчает её адаптацию к меняющейся внешней среде. Сущность стратегии, таким образом, сводится к целенаправленному управлению, позволяющему достичь конкурентного преимущества в каждом виде бизнеса, в котором задействована фирма.

# Задача

На рынке товара конкурируют две марки А и В. Марка А имеет уровень прихильносты покупателей и уровень их зависимости соответственно 80% и 50%. Часть рынка марки А составляет соответственно: 10%, 15%, 20%.

Необходимо определить:

1. Долгосрочные части рынка марок А и В, при неизменности уровня прихыльносты и залучення;

2. Изменение части рынка марок А и В.

Решение

1). Долгосрочная (равновесная) часть рынка марки А и В рассчитывается по формуле:



Где α – уровень прихыльносты покупателей, %

β – уровень залучення покупателей, %







# Список использованной литературы

Абрамова Г.П. Маркетинг: вопросы и ответы. М.: Агропромиздат, 1996.

Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. М.: Внешторгиздат, 2000.

Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер, 1999.

Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н.Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996

Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: "Интел-Синтез", 2000.

Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Республика, 1999.

Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. А.П.Градова. Спб.: Спец. Литература, 1999.