МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.02 Менеджмент
Код и наименование направления подготовки/специальности

Менеджмент и цифровая трансформация бизнес-процессов компании
Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2025

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры управления
№ 4 от 28.11.24

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка
1.1. Цель и задачи дисциплины
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
2. Структура дисциплины
3. Содержание дисциплины
4. Образовательные технологии
5. Оценка планируемых результатов обучения
5.1. Система оценивания
5.2. Критерии выставления оценок
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
6.1. Список источников и литературы
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья
9. Методические материалы
9.1. Планы семинарских / практических / лабораторных занятий
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ
9.3. Иные материалы

Приложения

Приложение 1. Аннотация дисциплины

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – подготовить выпускника**,** имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

– дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению, которое опирается на человеческий капитал, ориентирует производственную деятельность организации на запросы потребителей, гибко реагирует на вызовы со стороны окружения и позволяет добиваться повышения конкурентных преимуществ;

–ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;

–подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

1.2.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Коды компетенции	*Содержание компетенций*	*Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине*
ПК-2 Способен внедрить бизнес-процессы организации с использованием современных программных продуктов	ПК-2.2. Внедряет регламенты для успешной реализации бизнес-процессов организации	*Знать*: – экономические основы поведения организаций и различные структуры рынков; – исторический и мировой опыт становления и развития стратегического управления; – сущность, содержание, цели, принципы и функции стратегического менеджмента; – концепции, подходы, модели и способы разработки стратегий. *Уметь*: – оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на базовые выводы и рекомендации ученых и практиков, внесших вклад в развитие международной мысли в области стратегического планирования и управления;

		– разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах; – осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими во внутренней и внешней средах организации. *Владеть*: – культурой стратегического мышления; – методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации; – современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов на уровне организации в целом.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.03.02 «Менеджмент», направленность – «Менеджмент и цифровая трансформация бизнес-процессов компании».

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 8 з.е. (288 академических часов), в том числе 2 з.е. на курсовую работу.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5	Лекции	12
5	Семинары	12
6	Лекции	12
6	Семинары	12
6	Курсовая работа	2
	Всего:	50

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 238 академических часов, в том числе 70 часов на написание курсовой работы.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	*Наименование раздела дисциплины*	*Содержание*
ЧАСТЬ 1. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (5 семестр)		
1.	Введение в дисциплину	Стратегический менеджмент и его место в программе бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Требования государственного федерального стандарта высшего профессионального образования к структуре и содержанию дисциплины «Стратегический менеджмент». Межпредметные связи дисциплины и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством. Образовательные задачи и цели дисциплины. Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области стратегического управления. Источники и литература по дисциплине.
2.	Становление и развитие (Генезис) стратегического менеджмента	Этимология термина «стратегия» и особенности его содержания в культурах разных стран мира. Стратагематика как наука о выработке стратегий и её основные направления. Возникновение потребности в стратегическом управлении. Характер и особенности влияния окружающей среды на организацию. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегия как ключевой / императивный элемент в управленческой деятельности

		современных организаций. Школы стратегического менеджмента: исследователи, базовые работы, ключевые идеи.
3.	Понятие, сущность и этапы разработки стратегии	Концепция 5 «Р» и сущность стратегического менеджмента. Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления. Методология стратегического менеджмента. Системный подход как основа разработки стратегии. Ситуационный анализ и стратегические решения. Этапы разработки стратегии: формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – разработка стратегии – её воплощение и реализация – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Стратегическое видение как маршрут движения организации в будущее. Его роли и основные компоненты (миссия, долгосрочный курс, изложение видения). Особенности формирование стратегических целей и стратегия как средство их достижения. Пирамида разработки стратегии и её организационные уровни (корпоративный, деловой, функциональный и операционный). Виды (рост, поддержание, уход) и подходы (предпринимательский, адаптивный, плановый подходы) к формированию стратегии. Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.
4.	Интра- и инфраструктура стратегического менеджмента	Понятие «инфраструктуры» и её содержание. Факторы внутренней среды организации – цели и задачи, функциональная область, организационная структура, разделение труда, технологии управления, персонал, ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества, принципы ведения бизнеса, корпоративные ценности и организационная культура. Внешняя среда и её составные части: среда прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные и экологические факторы) воздействия. Система регулярного, иррегулярного и непрерывного обзора внешнего окружения. PEST-/PESTE-/STEP-/GETS-анализы как методы мониторинга и сканирования среды.
5.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	Конкуренция: понятие и развитие его содержания в новых экономических условиях. Этапы анализа отрасли и конкурентной ситуации. Изучение основных экономических характеристик отрасли. Конъюнктура рынка и её составляющие. Рынок продавца и рынок покупателя. Масштаб конкуренции. Структура покупателей. Стратегия и техническая политика предприятия (производство, эффекты масштаба и обучения, политика качества, инновации). Отраслевой показатель прибыльности.

		Оценка конкурентной среды. Характер конкуренции в отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера – соперничество между участниками отрасли, проникновение на рынок новых организаций, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление поставщиков и компаний-потребителей. Оценка степени влияния каждого фактора и природы создаваемого им конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления. Исследование движущих сил конкуренции: понятие, концепция, факторы. Оценка степени их влияния на конкурентные силы и характеристики отрасли. Определение конкурентной позиции основных «игроков». Карта стратегических групп и особенности её составления. Концептуализация стратегических групп и анализ ближайших соперников. Проблемы поиска ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли. Методика И. Ансоффа по оценке привлекательности отрасли и конкурентного статуса предприятия. Выработка заключения о развитии отрасли и её общей привлекательности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах.
6.	Изучение ресурсов и конкурентных возможностей организации	Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. SWOT-анализ. Достоинства и недостатки модели. Этапы проведения SWOT-анализа: выбор объекта исследования – определение исследуемого периода – сбор информации – построение SWOT-матрицы (SO-, SW-, WO- и WT-стратегии) – количественная оценка степени воздействия факторов внешнего окружения (матрицы возможностей и угроз). Определение конкурентных возможностей организации. Методы McKinsey, General Electric – McKinsey, SPACE-анализа для стратегической оценки положений и действий. Стратегический анализ издержек. Понятие, концепция и виды «цепочки ценностей». Сравнительный анализ традиционного расчёта себестоимости по статьям затрат и оценки издержек по видам деятельности. Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Расчёт невзвешенной и взвешенной оценок конкурентной силы организации. Особенности защиты конкурентных преимуществ.
ЧАСТЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (6 семестр)		
7.	Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации	Стратегия конкуренции как набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние соперникам и укрепление позиции организации на рынке. Конкурентные стратегии и их виды: по классификации М. Портера (в зависимости от рыночной цели и типа конкурентоспособности) – лидерство на основе издержек,

		дифференциация, наилучшая стоимость, концентрации на узком сегменте рынка на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации; по классификации Boston Consulting Group (в зависимости от величины и количества возможных конкурентных преимуществ) – объёмность, специализация, фрагментация и патовая ситуация. Анализ сильных и слабых сторон данных стратегий. Особенности их выбора в деловой практике современных организаций и его обоснование. Стратегическая зона хозяйствования предприятия и матрица «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса» как базовый инструмент ее выделения. «Ролевые» рыночные стратегии: виолентная (силовая), патиентная (нишевая), коммутантная (приспособленческая, оперативного реагирования) и эксплерентная (пионерная, стратегия первопроходца). Стратегии для сохранения конкурентного преимущества: наступление («догнать и перегнать конкурента», использование слабых сторон соперника / фланговая атака, одновременные действия на нескольких фронтах / масштабное наступление, захват незанятых пространств, обходная атака, партизанская война, упреждающие удары) и оборона (перекрытие возможных путей атаки, демонстрация способностей к ответным действиям, уклонение от конкуренции). Эталонные стратегии бизнеса: концентрированный рост (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта), интегрированный рост (обратная вертикальная интеграция, вперед идущая вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, комбинированные действия по интеграции), диверсифицированный рост (центрированная, горизонтальная и конгломеративная диверсификация), сокращение (ликвидация, «сбор урожая», сокращение, снижение расходов).
8.	Стратегии развития организации с учётом отрасли и ситуации	Жизненный цикл отрасли и характеристика этапов ее развития (зарождение, рост, развёртывание, зрелость, насыщение, сокращение, разложение). Модель Ч. Хофера – Д. Шендела. Группировка организаций и особенности их стратегий в зависимости от позиции в отрасли: конкуренции в формирующейся отрасли, на динамичных рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях. Особенности работы в отрасли быстро растущих фирм, компаний-лидеров, организаций-последователей, неконкурентоспособных хозяйствующих субъектов и предприятий, находящихся в состоянии кризиса. Возможные действия / стратегии поведения.
9.	Стратегии сотрудничества	Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции. Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка). Стратегии внешнеэкономической деятельности: непрямой и прямой экспорт, лицензирование, франчайзинг, стратегия сборочного завода, заключение контрактов на производство, стратегические альянсы или совместные предприятия с участием

		зарубежных компаний, прямое инвестирование, мультинациональная и глобальная ориентация.
10	Стратегии диверсификации	Диверсификация: понятие, сущность и основные виды (узкая/широкая, родственная/неродственная, связная/несвязная, горизонтальная/вертикальная, конгломерантная/конгломеративная). Этапы стратегического анализа диверсифицированной организации: анализ её текущей стратегии – оценка привлекательности отраслей – изучение конкурентоспособности подразделений – анализ стратегического соответствия и поиск синергетических эффектов – исследование ресурсной базы – оценка производительности – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности организации. Оценка бизнес-портфеля предприятия. Матрица Boston Consulting Group «рост – доля рынка» и развивающая ее модель General Electric. Стратегии диверсификации – расширение/сужение диверсифицированной базы, реструктуризация/оздоровление, мультинациональный подход. Стратегии корпоративного центра (экстренная, «олимпийская», ориентированная на приобретения, расширение рынка, компетентность, контроль результатов деятельности) и особенности их использования и совмещения в его деловой практике.
11	Функциональные и операционные стратегии развития организации	Структура «портфеля» стратегий организации и механизмы их согласования. Типы стратегических соответствий «портфеля» стратегий: акцепторные, донорные, интегральные, параметрические и др. Принципы их учёта и использования при его формировании. Разновидности функциональных и операционных стратегий организации. Производственные (размещение, специализация, объемность), технологические (равномерное однонаправленное совершенствования, технологический скачок, хаотическое движение, плавные/пилообразные колебания), ресурсные (привлечение, сбережение) и инновационные (опора на собственные силы, кооперация с партнерами, закупка новинок) стратегии. Особенности финансового стратегического планирования и его задачи. Основные разновидности финансовой стратегии: привлечение финансовых ресурсов, финансовое инвестирование и управление портфелем ценных бумаг. Стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости организации: неучастие в рискованных видах деятельности, рационализация финансовой деятельности, компенсация рисков, их разделение (сегрегация), передача (трансферт). Главные направления кадровой стратегии и факторы, влияющие на ее выбор. Разновидности кадровой стратегии: привлечение и отбор персонала (активная/пассивная), его

		развитие (традиционная/интегративная), перемещение (горизонтальная, вертикальная, параллельная) и др. Стратегический маркетинг и его значение в управлении коммерческо-хозяйственной деятельностью современных организаций. Продуктовые стратегии: усовершенствование товара (вариация и модификация), инновация (дифференциация и диверсификация), элиминация. Модель И. Ансоффа (матрица «продукт – рынок») и её содержание (обработка рынка, его расширение, развитие продукта, диверсификация). Ценовые стратегии: «снятие сливок», проникновение / внедрение на рынок, средние цены по отрасли, следование за лидером, престижная цена, «психологическая» цена, коммутативная редукция цен, скользящее (дискретное), дифференцированное, эгалитарное, пакетное и завлекательное ценообразование, установление цен на дополняющие и побочные продукты. Взаимосвязь цены и качества продукта – стратегии премиальных наценок, глубокого проникновения на рынок, повышенной ценностной значимости, завышенной цены, среднего уровня, доброкачественности, ограбления / блефования, показного блеска и низкой ценностной значимости. Распределительные стратегии: интенсивное (массовая / дисперсная дистрибьюция), эксклюзивное (концентрированная дистрибьюция), селективное и интерактивное (прямая дистрибьюция) распределение. Стратегии «вталкивания» и «втягивания»: их преимущества и недостатки, сравнительный анализ. Коммуникационные стратегии в области рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта, персональных продаж, прямого маркетинга, брендинга, спонсоринга, продукт-плейсмента. Матрица соотношения расходов на продвижение и цены на продукцию – стратегии интенсивного и пассивного маркетинга, стратегии широкого и выборочного проникновения.
12	Реализация стратегии	Процесс реализации стратегии: его составляющие, факторы и необходимые условия. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, виды (неизменяемое функционирование, обычные изменения, умеренное преобразование, радикальные перемены, перестройка), возможности нейтрализации. Главные задачи, политика, процедуры, правила реализации стратегии. Стратегия и организационная структура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам: особенности реагирования на них со стороны менеджмента организации. Активное и реактивное управление. Адаптация персонала к изменениям. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Характеристики различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный подход к

		преобразованиям и особенности его применения. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией. Процесс стратегического контроля: установление показателей для оценки хода реализации стратегии – создание системы измерения и отслеживания параметров контроля – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием – проведение корректировки. Оценка реализации и корректировка стратегии.

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Система оценивания

Форма контроля	*Макс. количество баллов*	
	За одну работу	*Всего*
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 2-12)	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 2-12)	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация ЗаО/Экзамен		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

100-балльная шкала	*Традиционная шкала*		*Шкала ECTS*
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	*Оценка по дисциплине*	*Критерии оценки результатов обучения по дисциплине*
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может

Баллы/ Шкала ECTS	*Оценка по дисциплине*	*Критерии оценки результатов обучения по дисциплине*
		продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо» / «зачтено (хорошо)»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».

Баллы/ Шкала ECTS	*Оценка по дисциплине*	*Критерии оценки результатов обучения по дисциплине*
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
I	**МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕС-КОГО МЕНЕДЖМЕНТА**	
1	Введение в дисциплину	Дискуссия
2	Становление и развитие (Генезис) стратегического менеджмента	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
3	Понятие, сущность и этапы разработки стратегии	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
4	Интра- и инфраструктура стратегического менеджмента	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
5	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
6	Изучение ресурсов и конкурентных возможностей организации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
II	**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**	
7	Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
8	Стратегии развития организации с учётом отрасли и ситуации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
9	Стратегии сотрудничества	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
10	Стратегии диверсификации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

11	Функциональные и операционные стратегии развития организации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
12	Реализация стратегии	Тестирование, защита итоговой контрольной работы

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ
ТЕМЫ 3-4

ВАРИАНТ А

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Слово «стратегия» переводится с греческого языка как:**

a) «нога в СТРемени лошади»;
b) «ходить СТРоем»;
c) «вести войско»;
d) «СТРоительство сражения;
e) «поиск цели для СТРелы, натянутой на тетиве лука»;
f) «СТРанствие в будущее»;
g) «СТРемительная вылазка»;
h) «СТРемление к победе»;
i) «сильная позиция» (STRong position);
j) производная от имени царя СТРАГОСА, создавшего в 1 тыс. до н.э. на северо-западе Апеннинского полуострова развитую цивилизацию этрусков, предшествующую римской и оказавшую на неё большое последующее влияние.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в реальной деловой практике утверждение, что «стратегия должна задавать направление»:**

a) в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;
b) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
c) определение организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
d) чрезмерная координация ведёт к утрате организацией периферийного зрения, в связи с чем она нередко игнорирует появление новых возможностей;
e) ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;
f) организация, как правило, сама не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Бизнес-модель – это:**

a) структура ценностей организации, обобщённых в устойчивых представлениях о предпочитаемых ею материальных и духовных благах, а также стремлении достичь более выгодного положения на рынке;
b) совокупность фаз преобразований продукции в течение определённого периода времени;

c) воззрение, которого придерживается организация, склонная ставить себя на место своих конкурентов, чтобы их лучше понять;
d) форма долговременного взаимодействия между компаниями с целью координации производственной и сбытовой деятельности для достижения устойчивых перспективных преимуществ на рынке;
e) обеспечение контроля фактических данных о деятельности или состоянии элементов системы управления организацией на основании утверждённых в установленном порядке норм или стандартов, определение степени этого соответствия и необходимая их корректировка;
f) способ получения прибыли от деятельности организации;
g) состояние организации, характеризуемое повышенной стабильностью всех структур, образующих её систему управления;
h) совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*.

Выполнение задач стратегического менеджмента по Артуру Томпсону-младшему и А.Дж.Стрикленду III представляет собой следующую последовательность:

a) оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок – постановка целей – увязка и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – разработка стратегии – воплощение и реализация стратегии – формулировка стратегического видения и миссии;
b) постановка целей – увязка и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – формулировка стратегического видения и миссии – разработка стратегии – воплощение и реализация стратегии – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
c) формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – увязка и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – разработка стратегии – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
d) постановка целей – формулировка стратегического видения и миссии – разработка стратегии – воплощение и реализация стратегии – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
e) формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – разработка стратегии – воплощение и реализация стратегии – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
f) разработка стратегии – увязка и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – воплощение и реализация стратегии – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок – формулировка стратегического видения и миссии.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Сеть отелей *Ritz-Carlton*, пропагандирующая, что компания «неустанно заботится и обеспечивает максимальный комфорт каждому гостю, гарантирует самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку, а её персонал, благодаря своему огромному опыту, создаёт атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания гостей», доносит, таким образом, до потребителей:**

a) стратегическое видение компании;
b) её миссию;

c) бизнес-модель;
d) правила внутреннего трудового распорядка;
e) систему своих корпоративных ценностей.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Цели организации представляют собой:**

a) способы, приёмы воздействия субъекта на объект управления;
b) конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе;
c) признаки, качественно или количественно характеризующие текущее состояние организации;
d) объекты окружающего мира, имеющие положительную значимость, т.е. то, что служит удовлетворению каких-либо потребностей людей, даёт им достаток, доставляет удовольствие;
e) совокупность средств упорядочения, воспроизводства и обновления социальной структуры организации в целях гуманизации труда, создания условий, благоприятствующих совместной работе, а также свободному и всестороннему развитию каждого сотрудника организации;
f) конкретные величины или показатели, характеризующие те или иные свойства системы, состояние либо режим работы организации;
g) побуждения к действию, причинами которых является материальный интерес как форма реализации потребности.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Принципы управления отдельными звеньями организационной структуры (например, маркетинговыми исследованиями, продуктовой политикой, ценообразованием, распределением, рекламой, связями с общественностью, стимулированием сбыта в рамках решения маркетинговых задач) определяет:**

a) бизнес-стратегия;
b) функциональная стратегия;
c) операционная стратегия;
d) деловая стратегия;
e) корпоративная стратегия.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Отождествление менеджера с разрабатываемой им проблемой, процессом или предметом предполагает метод:**

a) идеализации;
b) инверсии;
c) морфологического анализа;
d) подтягивания;
e) ассоциации;
f) аналогии;
g) эмпатии;
h) бенчмаркетинга.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Организационная структура управления компанией представляет собой:**

a) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, какие разделяются членами организации;

b) модель установления функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом, а также степени их соответствия друг другу;
c) совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
d) совокупность юридических и/или физических лиц, объединённых для какой-либо деятельности;
e) устойчивое объединение сотрудников организации на основе общих социальных, экономических и духовных интересов с целью их удовлетворения или защиты;
f) объективно устанавливаемые связи между людьми в процессе совместной деятельности в конкретное время и для достижения реальных целей.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Организационные структуры управления, включающие несколько штабных подразделений на разных уровнях управления, называются:**
a) линейно-функциональными структурами;
b) внутрифирменными венчурами;
c) линейно-штабными структурами;
d) проектными структурами;
e) структурами, ориентированными на различные группы клиентов;
f) конгломератами;
g) структурами ограниченного функционализма;
h) матричными структурами.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Результаты проектирования организационного строения компании в целом отражаются в:**
a) Уставе организации;
b) Правилах внутреннего трудового распорядка;
c) Штатном расписании;
d) Положениях о структурных подразделениях;
e) Должностных инструкциях её руководителей, специалистов и других сотрудников;
f) Бизнес-модели организации.

12. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Укажите соответствие между типами (классификацией) и видами технологий управления (к примеру, группе А1 соответствуют технологии В1, В2 и В3):**

Классификация технологий управления	Виды технологий управления
А1. *Технологии Джоаны Вудворд* А2. *Технологии Чарльза Перроу* А3. *Технологии Джеймса Томпсона*	В1. Инженерные технологии В2. Массовое, или крупносерийное производство В3. Интенсивные технологии В4. Непрерывное производство В5. Посреднические технологии В6. Технологии ремесленного типа В7. Рутинные технологии В8. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство В9. Многозвенные технологии В10. Нерутинные технологии

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **«Галопирующая» инфляция начинается с превышения порога цен в год с:**

a) 5%;
b) 10%;
c) 15%;
d) 20%;
e) 25%;
f) 30%.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К культурным факторам относятся:**

a) духовные ценности, объём платежеспособного спроса, уровень безработицы;
b) социальная политика, вероисповедование, особенности правового пространства, уровень демократической гласности в обществе;
c) принципы ведения бизнеса в той или иной стране, разделение труда в организации, философия управления её персоналом и культурные традиции;
d) уровень экономического развития регионов, местные обычаи и традиции, наличие у организации финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
e) уровень развития образования в отдельно взятой стране, национальная ментальность, разделяемые обществом морально-этические нормы;
f) степень правовой урегулированности общественных отношений, этика и личные амбиции менеджеров, корпоративные ценности и культура организации.

ВАРИАНТ В

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегия представляет собой:**

a) деятельность, характеризующуюся рискованными поступками ради достижения тех или иных выгод;
b) систему консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы потенциала организации;
c) установление целесообразного набора действий, обеспечивающих повышение полезного эффекта на единицу совокупных затрат ресурсов;
d) способ проектирования сложных систем, позволяющий преодолевать влияние тех или иных сложностей на возможность решения и исполнения возникающих и ставящихся задач;
e) высший закон, ключевое требование или важнейший императивный принцип, руководствуясь которым организация может выполнить свое предназначение, исполняя обязательное;
f) работу руководителей различных рангов по рационализации процессов планирования, управления и контроля за движением материальных ресурсов, кадров, финансов, информации и прочих потоков в различных организационных системах;
g) поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании;
h) деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим образом достигаются цели организации и удовлетворяются потребности покупателей.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в реальной деловой практике утверждение, что «стратегия имеет многоуровневый характер»:**

a) в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;
b) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
c) определение организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
d) чрезмерная координация ведёт к утрате организацией периферийного зрения, в связи с чем она нередко игнорирует появление новых возможностей;
e) ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;
f) организация, как правило, сама не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Бизнес-модель призвана:**

a) оказывать давление на участников рынка с помощью ценовой дискриминации, захвата сети реализации продукции, заключения эксклюзивных договоров на поставку сырья, полуфабрикатов, комплектующих и других средств;
b) наладить должным образом процесс, через который проходят и развиваются социальные отношения в организации;
c) представить образ организации перед различными группами контактных аудиторий в выигрышном для неё виде;
d) обеспечить эффективность стратегии с точки получения прибыли;
e) удовлетворить с максимально возможной степенью потребности покупателей;
f) определить характер восприятия организации и её продукции целевыми покупателями;
g) сочетать в организации совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда;
h) осуществлять контроль состояния объекта в режиме реального времени, обеспечивающий своевременность принятия решения и за счёт этого снижающий риск его производственно-хозяйственной, финансовой или инновационной деятельности;
i) воплощать в производство и социальную сферу достижения организации в области новых технологий, средств коммуникации, промышленных образцов новой техники и т.п., а также передовые методы технического и организационного управления.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегическое видение рассчитано минимум на:**

a) полгода;
b) год;
c) два года;
d) три года;
e) четыре года;
f) пять лет.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных (1 балл)*. **Стремление сети ресторанов *Long John Silver's* «стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке за счёт предложения каждому посетителю вкусных, здоровых и недорогих блюд из рыбы, морепродуктов и цыплят, а также быстрого и вежливого обслуживания» – это:**

a) стратегическое видение компании;
b) её миссия;
c) бизнес-модель;
d) торговая марка компании;
e) эксклюзивный маркетинговый приём.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Эшриджская модель миссии включает в себя следующие параметры:**

a) идея – цель – приоритеты – ресурсы;
b) компетенции – потенциал – план – результаты;
c) мечта – цель – задачи – стратегия;
d) перспектива – анализ – цель – воплощение;
e) инициатива – возможности – персонал – чувство миссии;
f) цели – ценности – стратегия – стандарты поведения;
g) видение – цель – концепция – методология;
h) прогнозирование – целевые установки – стратегия – тактика.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Тренд – это:**

a) средние по продолжительности, волнообразные колебания показателей сбыта, являющиеся результатом общей экономической и конкурентной деятельности компаний одной отрасли;
b) долгосрочная, базовая тенденция роста или спада сбыта, которая обусловлена серьёзными изменениями в демографической ситуации, инвестициях, технологиях и пр.;
c) неожиданные причуды покупателей и другие непредвиденные обстоятельства;
d) закономерности изменения сбыта в течение года;
e) временные ряды, которые изменяются параллельно уровню сбыта компании, но при этом опережающие его;
f) показатель, позволяющий получить количественную оценку через определение доли затрат на НИОКР в стоимости продукции;
g) ограничение на международную торговлю, вводимое странами в дополнение к традиционным формам нежелательного импорта товаров;
h) эталонная, расчётная (плановая, прогнозируемая) или фактическая модель объекта исследования в целом или его части либо модель соответствия фактических параметров эталонным или расчётным.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Расставьте стратегии в порядке их значимости для компании (по нарастающей):**

a) корпоративная стратегия – бизнес-стратегия – функциональная стратегия – операционная стратегия;
b) бизнес-стратегия – операционная стратегия – функциональная стратегия – корпоративная стратегия;
c) функциональная стратегия – операционная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия;

d) операционная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия – функциональная стратегия;
e) бизнес-стратегия – корпоративная стратегия – функциональная стратегия – операционная стратегия;
f) операционная стратегия – функциональная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Определение структурных параметров проблемы и изучение существующих между ними связей с целью нахождения каких-либо оригинальных сочетаний предполагает метод:**
a) идеализации;
b) инверсии;
c) морфологического анализа;
d) подтягивания;
e) ассоциации;
f) аналогии;
g) эмпатии;
h) бенчмаркетинга.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какие организационные структуры управления М.Вебер называл «рациональными», поскольку принимаемые в них решения, по его мнению, носят объективный характер:**
a) линейные, функциональные и линейно-функциональные;
b) структуры, ориентированные на различные группы клиентов;
c) проектные;
d) матричные;
e) структуры, ориентированные на предоставление различных видов товаров и услуг;
f) внутрифирменные венчуры.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Двойное подчинение характерно для:**
a) линейных организационных структур управления;
b) матричных организационных структур управления;
c) проектных организационных структур управления;
d) структур, ориентированных на предоставление различных видов товаров и услуг;
e) внутрифирменных венчуров;
f) конгломератов.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. «**Стратегическими опционами» по-другому называют:**
a) стратегическое видение, миссию, цель и задачи организации;
b) её функциональную область, организационную структуру управления и кадровый состав;
c) технологии управления, бизнес-процессы и приёмы их выполнения в организации;
d) её ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества;
e) принципы бизнеса и этику, практикуемые в организации, а также личные амбиции её менеджеров;
f) корпоративные ценности и культуру организации.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К экономическим факторам относятся:**

a) уровень экономического развития регионов, обычаи и традиции, наличие финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
b) состояние «экономического» здоровья общества, социальная политика, научно-технический прогресс;
c) объём платежеспособного спроса, уровень безработицы, особенности правового пространства и уровень демократической гласности в обществе;
d) принципы ведения бизнеса в той или иной стране, конкуренция, обычаи и традиции, наличие финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
e) уровень развития народного хозяйства, национальная ментальность, налогообложение, возможности и условия получения кредитов;
f) соотношения между потреблением и накоплением, обменные курсы валют, основные источники и среднегодовые доходы на душу населения.

14. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Определите, к каким политико-правовым факторам относятся приведённые в правой части таблицы законодательные акты (например, группе A1 соответствуют законодательные акты B1, B2 и B3):**

Политико-правовые факторы	Законодательные акты
A1. *Защита интересов потребителей от недобросовестной предпринимательской деятельности*	B1. «О сертификации продукции и услуг» B2. «О защите прав потребителей» B3. «О естественных монополиях» B4. «О рекламе»
A2. *Защита интересов организаций от недобросовестной конкуренции*	B5. «О стандартизации» B6. «Об отражении истины на упаковке и в маркировке товаров»
A3. *Защита интересов общества от последствий безответственной предпринимательской деятельности, которая может привести к ухудшению жизни, здоровья, имущества потребителей, а также окружающей среды*	B7. «Об ответственности за продукт» B8. «О защите конкуренции» B9. Часть IV Гражданского кодекса Российской Федерации

ВАРИАНТ C

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Понятие «инфраструктура» произошло от следующих латинских слов:**

a) «внутри» и «за пределами»;
b) «назад» и «вперёд»;
c) «глубоко» и «внутрь»;
d) «свободно» и «вширь»;
e) «ниже» и «строение»;
f) «выше» и «перспектива»;
g) «по курсу» и «прямо»;
h) «по течению» и «паруса».

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в**

реальной деловой практике утверждение, что «стратегия устраняет неопределённость и обеспечивает порядок в организации»:

a) в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;
b) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
c) определение организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
d) чрезмерная координация ведёт к утрате организацией периферийного зрения, в связи с чем она нередко игнорирует появление новых возможностей;
e) ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;
f) организация, как правило, сама не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Бизнес-модель связана с соотношением:**

a) рынок – конкуренция – позиция;
b) спрос – предложение – цена;
c) поставки – производство – продажи;
d) персонал – товары – деньги;
e) доходы – издержки – прибыль;
f) планирование – организация – контроль;
g) приём – функция – бизнес-процесс;
h) малое предприятие – компания – корпорация.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов* **Стратегическое видение – это:**

a) целевая функция организации или её главная цель, то есть то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все её функционирование;
b) совокупность соединенных воедино намерений и практических действий по осуществлению инвестиционных вложений и обеспечению заданных конкретных финансово-экономических, производственных и социальных результатов;
c) увязка и обеспечение согласованных действий между подразделениями организации для достижения общей цели;
d) обеспечение функционирования управляемых процессов в организации в рамках заданных параметров;
e) маршрут движения организации в будущее, который определяют технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и её образ, какой она должна стать впоследствии.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Формулировка миссии, как правило, состоит из следующих элементов:**

a) «передовые технологии и ноу-хау», «бизнес-процессы», «концепции ведения хозяйственной деятельности»;
b) «стандарты, нормативы, технические инструкции и положения»; «НИОКР и производство», «конкурентные преимущества»;
c) «цель и задачи», «эффективная стратегия», «оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок»;
d) «управление», «производство», «маркетинг и сбыт»;
e) «анализ», «оценка», «выявление приоритетов организации и её продукции»;

f) «потребности покупателя», «действия, технологии и знания», «группы покупателей».

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Деловыми стратегиями в стратегическом менеджменте называются:**

a) функциональные стратегии;
b) операционные стратегии;
c) маркетинговые стратегии;
d) бизнес-стратегии;
e) корпоративные стратегии.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Переворачивание какой-либо проблемы «вверх ногами», вывертывание «наизнанку» или перестановка местами составляющих её элементов предполагает метод:**

a) идеализации;
b) инверсии;
c) морфологического анализа;
d) подтягивания;
e) ассоциации;
f) аналогии;
g) эмпатии;
h) бенчмаркетинга.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Технология управления представляет собой:**

a) совокупность управленческих работ и операций, выполняемых в определённом порядке (определённой последовательности), принципов и методов, а также технических средств их осуществления;
b) способ изучения особенностей и поведения управленческого проекта и процессов его реализации с помощью построения, анализа и оптимизации соответствующих моделей;
c) функция сознательной целесообразной деятельности субъектов управления по выбору и осуществлению целенаправленных действий, обеспечивающих в условиях непрерывно изменяющейся среды поддержание организованной системы элементов в заданном режиме отношений;
d) модификацию имеющихся «деятельностных» способностей организации в соответствии с изменившимися обстоятельствами в сфере их применения;
e) специальную программу, предназначенную для обучения какому-либо предмету или области знаний в сфере управления;
f) норму поведения персонала внутри организации;
g) форму социальной коммуникации или общения по крайней мере двух лиц или общностей, в которой систематически осуществляется их воздействие друг на друга, реализуется социальное действие каждого из партнёров, достигается приспособление действий одного к действиям другого, общность в понимании ситуации, смысла действий и определённая степень солидарности или согласия между ними;
h) определённый период в осуществлении какого-либо управленческого проекта.

9. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Укажите соответствие между типами и видами организационных структур управления (например, группе А1 соответствуют виды структур В1, В2 и В3):**

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	Виды организационных структур
A1. *Адаптивные структуры* A2. *Традиционные, или бюрократические* A3. *Дивизиональные*	B1. Региональные организационные структуры B2. Внутрифирменные венчуры B3. Конгломераты B4. Функциональные организационные структуры B5. Структуры, ориентированные на различные группы клиентов B6. Матричные организационные структуры B7. Структуры, ориентированные на предоставление различных видов товаров и услуг B8. Линейные организационные структуры B9. Проектные организационные структуры B10. Структуры ограниченного функционализма

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Внешнюю среду организации составляют:**

a) её непосредственное окружение и макроокружение;
b) факторы её корпоративной культуры и макроокружение;
c) её конкурентные преимущества и макроокружение;
d) её ресурсы и макроокружение;
e) её компетенции и макроокружение;
f) её «ноу-хау» и макроокружение;
g) её маркетинговые бюджеты и макроокружение.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К политическим факторам относятся:**

a) государственная политика, национальная ментальность, площадь территории;
b) государственное устройство, степень правовой урегулированности общественных отношений, динамика изменения валового национального продукта;
c) внешняя и внутренняя политика государства;
d) уровень безработицы, социальная политика, особенности правового пространства;
e) совокупность учреждений и организаций, связанных с завоеванием, утверждением, функционированием, применением, развитием политической власти; уровень демократической гласности в обществе, вероисповедание, разделяемые обществом морально-этические нормы;
f) уровень экономического развития регионов, степень правовой урегулированности общественных отношений, политический режим.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **В каком российском законе отмечается, что в средствах массовой информации нельзя сравнивать свои и товары конкурентов, если данное сравнение невозможно подтвердить официальными документами (данными экспертиз, аудиторных проверок, сертификационных испытаний и т.п.):**

a) «О защите конкуренции»;
b) «О защите прав потребителей»;
c) «О сертификации продукции и услуг»;
d) Часть IV Гражданского кодекса Российской Федерации;
e) «О рекламе»;
f) «О естественных монополиях»?

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **«Ползучей» называется инфляция, когда цены в год повышаются:**

a) на 3-4%;
b) на 5-6%;
c) на 7-8%;
d) на 9-10%;
e) не более чем на 10%;
f) не более чем на 15%.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*: **Символом того, что производство продукта экологически чистое, а тара, в которую он был упакован, подлежит вторичной переработке, является знак:**

a) «ISO»;
b) «голубая планета»;
c) «белый лебедь»;
d) «зелёная точка»;
e) «РСТ»;
f) «голубой ангел»;
g) «зелёный дельфин»;
h) «fair trade».

Вариант D

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Генри Минцберг связывает определение стратегии со следующими «5Р», т.е. словами, начинающими с латинской буквы «р» (первоисточник – научная статья Генри Минцберга «Концепция стратегии № 1: Пять «Р» стратегии», опубликованная в 1987 году в американском профессиональном журнале «California Management Review»):**

a) подготовка – путь – преграда – приступ – победа;
b) план – погрешности/промахи – помощь экспертов – переосмысление – прогресс;
c) предприятие – правила/процедуры/предписания – прозрачность – персонал – память;
d) перспектива – план – принцип поведения – приёмы – позиция на рынке;
e) проблема – подбор персонала – панорама/простор для инициатив – поиск решения – преодоление проблемы;
f) производство – поставки – процессы и приёмы – преимущества по сравнению с конкурентами – прибыль;
g) приоритеты – проект перестройки – показатели – приумножение – престиж;
h) потребности – прогноз – производство – промоушн/продвижение – продажи;
i) помехи – поиск причин – план эффективных действий – подстройка/подтягивание – повышение производительности;
j) предпринимательство – примеры лучших компаний в отрасли – перенесение чужого опыта и проверка его на практике – переоценка – переворот в бизнесе и патентование лучших «ноу-хау».

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в реальной деловой практике утверждение, что «стратегия лучше по сравнению с другими оценочными показателями характеризует организацию»:**

a) в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;

b) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
c) определение организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
d) чрезмерная координация ведёт к утрате организацией периферийного зрения, в связи с чем она нередко игнорирует появление новых возможностей;
e) ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;
f) организация, как правило, сама не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К задачам стратегического менеджмента, сформулированным Артуром Томпсоном-младшим и А.Дж.Стриклендом III в учебнике «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа», не относи(я)тся:**
a) оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
b) постановка целей;
c) увязка и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели;
d) разработка стратегии;
e) воплощение и реализация стратегии;
f) формулировка стратегического видения и миссии.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Миссия организации – это:**
a) целевая функция компании или её главная цель, то есть то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все её функционирование;
b) совокупность соединённых воедино намерений и практических действий по осуществлению инвестиционных вложений и обеспечению заданных конкретных финансово-экономических, производственных и социальных результатов;
c) увязка и обеспечение согласованных действий между подразделениями организации для достижения общей цели;
d) обеспечение функционирования управляемых процессов в организации в рамках заданных параметров;
e) достижения компании, воплощённые в новые технологии, средства коммуникации, промышленные образцы новой техники, новые методы технического и организационного управления и т.д., запланированные компанией к внедрению в производство и социальную сферу;
f) маршрут движения организации в будущее, который определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и её образ, какой она должна стать впоследствии.

5. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Укажите соответствие между признаками целей и их содержанием (например, признаку А1 соответствует содержание В1):**

Признаки целей	Содержание признаков целей
А1. *Соизмеримость*	В1. Отражает готовность затрачивать усилия определённого уровня для достижения целей

А2. *Приемлемость*	В2. Характеризуется наличием определённого маневра для корректировки целей при возможных изменениях внутренней и внешней среды организации
А3. *Достижимость*	В3. Определяется уровнем восприятия целей всеми субъектами внутренней и внешней среды организации, вовлечёнными или участвующими в согласовании и реализации этих целей, т.е. должны также учитываться мнения, желания и потребности поставщиков, посредников, заказчиков и клиентов
А4. *Приверженность*	В4. Выявляет направленность целей, принадлежность к какой-либо функции или действию, ясность конечного результата и ресурсного обеспечения при их достижении
А5. *Согласованность*	В5. Определяется степенью трудности выполнения целей и их согласованностью с потенциальными возможностями организации
А6. *Конкретность*	В6. Характеризуется близостью с общими целями организации: например, цели развития и роста не должны противоречить её текущей и перспективной прибыльности
А7. *Гибкость*	В7. Связана с возможностью количественной оценки и установления результативности целей

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Поиск какой-либо самостоятельной отвлечённой темы (процесса, явления), желательно в деталях известной(ого) менеджеру, и наложение вариантов её(его) исследования и найденных решений на известную проблему предполагает метод:**

a) идеализации;
b) инверсии;
c) морфологического анализа;
d) подтягивания;
e) ассоциации;
f) аналогии;
g) эмпатии;
h) бенчмаркетинга.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К основным переменным внутренней среды компании относятся:**

a) цели, структура, задачи, технология, люди;
b) ресурсы, компетенции, рынки, конкурентные преимущества;
c) цели, производство, стратегии, продуктовый ассортимент, потребители;
d) принципы бизнеса, этика и личные амбиции менеджеров, стратегии, ресурсы, материально-техническая база, поставщики;
e) цели, задачи, бюджеты, сырьё, поставщики, технологии, люди;
f) персонал, товары, деньги, сырье и комплектующие, ноу-хау, торговые марки, дилерская сеть.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Наиболее гибкими в плане их оперативной перестройки из числа предложенных являются:**

a) линейные организационные структуры управления;
b) функциональные организационные структуры управления;
c) линейно-функциональные организационные структуры управления;
d) линейно-штабные организационные структуры управления;
e) дивизиональные организационные структуры управления;

f) адаптивные организационные структуры управления.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **В какой организационной структуре управления все усилия концентрируются на решении какой-либо одной приоритетной задачи:**

a) линейной;
b) функциональной;
c) дивизиональной;
d) проектной;
e) матричной;
f) сетевой.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **«Кружки качества» свойственны организации:**

a) многомерного типа;
b) предпринимательского типа;
c) партисипативного типа;
d) эдхократического типа;
e) верны варианты a), b), c) и d);
f) ни один из предложенных вариантов не является верным.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Изучение внешней среды не позволяет провести:**

a) GETS-анализ;
b) SWOT-анализ;
c) PEST-анализ;
d) SMART-анализ;
e) STEP-анализ.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К контактным аудиториям микроокружения организации не относятся:**

a) представители национальных меньшинств;
b) защитники окружающей среды;
c) органы законодательной власти и управления;
d) конкуренты и соперники компании на рынке;
e) средства массовой информации;
f) кредитно-финансовые учреждения.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Инфляционная спираль отражает связь между:**

a) потребительской корзиной и прожиточным минимумом;
b) ценой и заработной платой;
c) объёмами накопления и приобретения;
d) процентными ставками и получением реальных дивидендов;
e) изменениями индексов цен и безработицей;
f) % падения валового внутреннего продукта в стране и % снижения уровня текущих доходов местного населения.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*: **Консьюмеризм – это:**

a) движение потребителей в защиту своих прав;

b) форма консультирования предпринимателей по вопросам ведения современной торговли в условиях «жёсткой» конкуренции;
c) движение экологов в защиту окружающей среды;
d) общественное движение за свободу конкуренции и ограничение монополизма;
e) форма спонсорства со стороны деятелей бизнеса различных социально-ответственных мероприятий, гармонизирующих отношения между предпринимателями, потребителями и обществом в целом;
f) рыночная ситуация, для которой характерно значительное превышение количества потребителей над ограниченным количеством представленных на рынке продавцов (производителей) товара.

ТЕМЫ 5-6. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ. ИЗУЧЕНИЕ РЕСУРСОВ И КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

ВАРИАНТ А

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Рыночный спрос – это:**
a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
e) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Конъюнктура рынка предполагает экономическую ситуацию, характеризуемую главным образом соотношением:**
a) рынок – конкуренция – позиция;
b) спрос – предложение – цена;
c) поставки – производство – продажи;
d) доходы – издержки – прибыль;
e) валовой внутренний продукт (ВВП) – показатели внешней торговли – степень предпринимательского риска по состоянию на данный момент времени.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Преференциальный рынок – это рынок:**
a) взаимосвязанных между собой товаров и услуг;
b) продукции определённой отрасли;
c) обрабатываемый официальными представителями производителей (в том числе дистрибьюторами и дилерами) и исключающий незаконное предпринимательство;
d) государственных учреждений, муниципальных образований и общественных организаций;

e) подпадающий под действие соглашений (как национальных, так и международных), направленных на его стабилизацию.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителей, связанные с получением высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» в МГУ или РГГУ, если известно, что стоимость и качество представляемых ими образовательных программ примерно одинаковые:**

a) марочные конкуренты;
b) товарно-видовые конкуренты;
c) «желания»-конкуренты;
d) товарно-родовые конкуренты.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К пяти видам (факторам) конкуренции Майкл Портер отдельно не относил:**

a) конкуренцию между участниками отрасли;
b) конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними;
c) конкуренцию со стороны ценовых и неценовых факторов;
d) угрозу со стороны появления новых конкурентов в отрасли;
e) конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Эффект обучаемости Брюса Хендерсона отражает тот факт, что:**

a) необходимо постоянно изучать конкурентов в отрасли и по возможности перенимать у них всё самое лучшее и передовое;
b) для того, чтобы добиться поставленной цели и оптимизировать затраты по реализации какого-либо проекта, необходимо, прежде всего, согласовать и скоординировать деятельность всех задействованных в нём участников, а далее предоставить им в определённых границах свободу действий и обеспечить действенный обмен между членами группы всей собранной информацией и возникающими новыми идеями;
c) все организации, как правило, перманентно движутся вперёд – от специализации и концентрации к дифференцированию и диверсификации;
d) издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объёма выпуска того или иного изделия в результате накопленного организацией производственного опыта;
e) в организации существует такая объективная связь (и прямая, и обратная) между объектом и субъектом управления, согласно которой чем крупнее и/или сложнее объект управления, тем (при прочих равных условиях, например, таких, как квалификация менеджеров, условия оплаты и поощрения труда, степень оснащения офисной техникой, возможности использования информационной сети и т.п.) большим и более сложным должен быть и субъект (аппарат) управления;
f) отклонение от существующих в трудовом коллективе норм, которое в социальном плане определяется как дивиантное, минимизируется по мере создания в организации благоприятной и эффективной корпоративной культуры;
g) появление нового качества, становящегося достоинством целого и отсутствовавшего у образовавших его отдельных частей, происходит вследствие их интеграции между собой;
h) если цели организации не достижимы с помощью прежних стратегий, то необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Чем ближе на карте стратегических групп они расположены друг к другу, тем конкурентная борьба между входящими в них компаниями:**

a) слабее;
b) примерно одинакова;
c) сильнее;
d) совсем не выражена.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Идеологом SWOT-анализа считается:**

a) Уильям Ньюман (*W.H.Newman*);
b) Питер Друкер (*Peter Drucer*);
c) Игорь Ансофф (*Igor Ansoff*);
d) Генри Минцберг (*Henry Mintzberg*);
e) Майкл Портер (*Michael Porter*);
f) Дэвид А.Аакер (*David A.Aaker*);
g) Брюс Хэндерсон (*Bruce Henderson*);
h) Гарри Браверман (*Harry Braverman*);
i) Кеннет Эндрюс (*Kenneth Andrews*);
j) Кеничи Омае (*Kenichi Ohmae*).

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какие из полей в матрице угроз представляют наибольшую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения со стороны её менеджмента:**

a) «СМ», «НУ» и «НМ»;
b) «ВР», «ВК» и «СР»;
c) «ВМ», «СУ» и «НС»;
d) «СР», «СЛ» и «НТ»;
e) «ВС», «ВУ» и «СС»;
f) «ВМ», «ВТ» и «НК».

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Оценка профиля среды предполагает использование формулы:**

α) «факторы, оказывающие положительное влияние на организацию» – «факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»;
b) Σ («коэффициент удельной значимости конкретного фактора внутренней среды» х «балльная оценка конкретного фактора внутренней среды) + Σ («коэффициент удельной значимости конкретного фактора внешней среды» х «балльная оценка конкретного фактора внешней среды»);
c) «факторы, оказывающие положительное влияние на отрасль» х «факторы, оказывающие положительное влияние на организацию» – «факторы, оказывающие негативное влияние на отрасль» х «факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»;
d) «важность того или иного фактора среды для отрасли» х «степень влияния его на компанию» х «направленность данного влияния»;
ε) («факторы, оказывающие положительное влияние на отрасль» + «факторы, оказывающие положительное влияние на организацию») / («факторы, оказывающие негативное влияние на отрасль» + «факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»);

f) Σ всех балльных оценок факторов среды, полученных для конкретной организации / Σ всех максимально возможных балльных оценок факторов среды, полученных для конкретной отрасли, в которой работает оцениваемая организация.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Сегментирование предполагает:**

a) деление рынка на однородные сегменты;
b) рассмотрение каждого человека в качестве отдельного целевого рынка;
c) разбивку рынка на несколько субрынков;
d) разработку комплекса маркетинга для каждой выделенной группы потребителей;
e) деление рынка на группы только для однородных товаров и услуг.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Обладание свойствами, которые позволяют рассматривать формируемую модель сегмента как инструмент подготовки комплекса воздействующих на него мероприятий со стороны организации, отражает такое свойство целевого сегмента, как:**

a) отделение реальности от абстракции;
b) свобода;
c) дифференцированная реакция;
d) управляемость;
e) стабильность;
f) измеримость.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Низкая цена и высокое качество характеризуют стратегию:**

a) «глубокого проникновения на рынок»;
b) «ограбления», или «блефования»;
c) «премиальных наценок»;
d) «доброкачественности»;
e) «показного блеска»;
f) «завышенной цены»;
g) «повышенной ценностной значимости»;
h) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегия, предполагающая масштабное наступление с широким набором различных мероприятий (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатная раздача образцов, скидки и др.) на обширной территории, называется:**

a) партизанской войной;
b) уклонением от конкуренции;
c) стратегией упреждающих действий;
d) захватом незанятых пространств;
e) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
f) демонстрацией способностей к ответным действиям;
g) использованием слабых сторон конкурентов;
h) стратегией «догнать и перегнать конкурента».

15. *Выполните следующее задание (1 балл)*. **Составьте цепочку ценности для университета, предоставляющего населению услуги в сфере образования.**

ВАРИАНТ В

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Объём предложения – это:**

a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и величиной спроса, предъявляемого на этот продукт;
c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
d) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.
e) изменение количества продукта, которое потребители хотят и могут купить, вызванное изменением его цены (при прочих равных условиях).

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Если предложение превышает спрос, то такой рынок называется:**

a) свободным рынком;
b) рынком продавца;
c) замкнутым рынком;
d) рынком покупателя;
e) продуктовым рынком.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Комплементарные товары – это:**

a) товары, доставляющие удовольствие;
b) взаимодополняющие товары;
c) товары, находящиеся на одной стадии жизненного цикла;
d) взаимозаменяемые товары;
e) полуфабрикаты;
f) товары-лидеры продаж.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К какому типу конкурентов следует отнести возможности потребителя, связанные с альтернативой получения на коммерческой основе высшего профессионального образования в вузе или вместо этого приобретения престижного иностранного автомобиля:**

a) марочные конкуренты;
b) товарно-видовые конкуренты;
c) «желания»-конкуренты;
d) товарно-родовые конкуренты.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл)*. **С точки зрения прибыльности крайне непривлекательная из всех предложенных ситуация, когда:**

a) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей умерена, а продавцы и компании-покупатели оказывают одинаково сильное давление на условие сделок;
b) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей низка, а продавцы и компании-покупатели оказывают дифференцированное давление на условие сделок;

c) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, а продавцы и компании-покупатели оказывают одинаково сильное давление на условие сделок;
d) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей мала, а продавцы оказывают сильное давление на условие сделок, а компании-покупатели – слабое давление;
e) соперничество между компаниями умеренное, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей низка, а продавцы оказывают слабое давление на условие сделок, а компании-покупатели – сильное давление.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Нормативное значение коэффициента дефектности (т.е. уровень брака, обусловленный с точки зрения экономической рациональности) для европейских компаний составляет:**
a) менее 1%;
b) 1%;
c) 2-3%;
d) 3-4%;
e) 4-5%.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Ресурсный потенциал организации не составляют:**
a) технологические ноу-хау;
b) низкая себестоимость продукции;
c) традиции первоклассного обслуживания;
d) современные производственные площади или оборудование;
e) удобное расположение её недвижимости;
f) право собственности на ценные природные ресурсы;
g) привлекательный имидж торговой марки;
h) квалифицированные кадры;
i) апробированная система контроля качества;
j) устойчивое финансовое положение и хорошая кредитная история;
k) передовая система управления поставками материальных ресурсов;
l) потенциальные потребители её товаров и услуг;
m) партнёрство и совместные предприятия.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Движущие силы конкуренции:**
a) определяют ключевые факторы успеха в отрасли;
b) вызывают значительные изменения в отрасли;
c) способствуют повышению прибыли в отрасли;
d) устанавливают параметры дифференциации предприятий в отрасли;
e) выявляют потенциал роста отрасли.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **SWOT-анализ не позволяет:**
a) установить, насколько стратегия организации соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям;
b) оценить фактическое положение и стратегические перспективы организации;
c) провести сегментирование рынка с учётом сильных и слабых сторон организации;

d) определить, какие виды ресурсов и возможностей играют для организации главную роль, а какие – второстепенную;
e) получить полное описание состояния организации.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Закон Парето гласит, что:**
a) 1/6 потребителей покупает 5/6 определённого вида продукции;
b) 1/5 потребителей покупает 4/5 определённого вида продукции;
c) 1/4 потребителей покупает 3/4 определённого вида продукции;
d) 1/3 потребителей покупает 2/3 определённого вида продукции;
e) 1/2 потребителей покупает 1/2 определённого вида продукции.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Установление количественной меры наблюдаемого свойства, позволяющее исследовать динамику поведения сегмента и его реакцию на применяемые воздействия со стороны организации, отражает такое свойство целевого сегмента, как:**
a) отделение реальности от абстракции;
b) свобода;
c) дифференцированная реакция;
d) управляемость;
e) стабильность;
f) измеримость.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Низкая цена и среднее качество характеризуют стратегию:**
a) «глубокого проникновения на рынок»;
b) «ограбления», или «блефования»;
c) «премиальных наценок»;
d) «доброкачественности»;
e) «показного блеска»;
f) «завышенной цены»;
i) «повышенной ценностной значимости»;
g) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегия, предполагающая создание совместного предприятия с компанией-конкурентом, называется:**
a) захватом незанятых пространств;
b) партизанской войной;
a) стратегией «догнать и перегнать конкурента»;
c) уклонением от конкуренции;
d) демонстрацией способностей к ответным действиям;
e) стратегией упреждающих действий;
f) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
g) использованием слабых сторон конкурентов.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Цепочка ценности организации включает:**
a) основные и вспомогательные виды деятельности;
b) раскрученные торговые марки;
c) сильные и слабые стороны;

d) ключевые факторы успеха, обеспечивающие процветание на рынке;
e) продуктовые единицы, составляющие продуктовый ассортимент;
f) ключевые компетенции.

15. *Выполните следующее задание (1 балл)*. **Составьте цепочку ценности для ателье, предоставляющего населению услуги по пошиву верхней одежды.**

ВАРИАНТ С

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Рыночное предложение – это:**

a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
e) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Закон спроса выражается в том, что:**

a) превышение предложения над спросом вызывает снижение цены;
b) если доходы у потребителей растут, то они обычно покупают больше товаров и услуг;
c) при прочих равных условиях между ценой продукта и величиной его предложения существует прямая зависимость;
d) когда цена продукта падает, объём планируемых покупок растет;
e) рынок инициирует появление новых товаров и услуг.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителя, связанные с получением высшего профессионального образования по специальностям «Менеджмент организации», «Маркетинг», «Государственное и муниципальное управление» или «Юриспруденция», при условии имеющейся у него возможности оплатить стоимость обучения только по какой-либо одной из указанных выше образовательных программ:**

a) товарно-видовые конкуренты;
b) марочные конкуренты;
c) товарно-родовые конкуренты;
d) «желания»-конкуренты.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Эффект обучаемости Брюса Хендерсона графически отображает кривая:**

a) спроса;
b) предложения;
c) роста/снижения объёма продаж;

d) изменений уровня доходности по каждому проекту;
e) развития знаний и квалификации персонала;
f) опыта;
g) жизненного цикла организации;
h) сопоставления привлекательности рынка и возможностей/конкурентных преимуществ организации, имеющихся в её распоряжении для работы на нём.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К нематериальным активам организации не относятся:**
a) её хорошая репутация;
b) привлекательный имидж торговой марки;
c) приверженность потребителей;
d) право собственности на ценные природные ресурсы;
e) фирменный стиль;
f) наличие раскрученных брендов.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Нормативное значение коэффициента дефектности (т.е. уровень брака, обусловленный с точки зрения экономической рациональности) для американских компаний составляет:**
a) менее 1%;
b) 1%;
c) 2-3%;
d) 3-4%;
e) 4-5%.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Карта стратегических групп позволяет:**
a) сравнить рыночные позиции компаний-конкурентов и объединить их в однородные группы;
b) получить представление о вероятности пребывания конкуренции в данном состоянии или о появлении новых, непривычных для неё импульсов;
c) изучить взаимосвязи между факторами конкуренции с целью уменьшения их числа до наиболее существенных;
d) рассмотреть распространение в прошлом тенденций конкуренции на будущий период;
e) определить структурные параметры конкуренции и изучить существующие между ними связи с целью нахождения каких-либо оригинальных сочетаний, которые впоследствии можно использовать как действенное для организации конкурентное преимущество на рынке.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Определите (по нарастающей) цепочку мобилизации ресурсов организации для создания конкурентных преимуществ:**
a) конкурентные возможности – ресурсы организации – стратегически значимые активы, успехи на рынке – ключевая и отличительная компетентность – конкурентное преимущество;
b) стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентные возможности – ключевая и отличительная компетентность – ресурсы организации – конкурентное преимущество;

c) ресурсы организации – конкурентные возможности – ключевая и отличительная компетентность – стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентное преимущество;
d) ключевая и отличительная компетентность – ресурсы организации – конкурентные возможности – стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентное преимущество;
e) ресурсы организации – стратегически значимые активы, успехи на рынке – ключевая и отличительная компетентность – конкурентные возможности – конкурентное преимущество.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Элементами SWOT-анализа являются:**

a) сильные стороны – ключевые факторы успеха – слабые стороны – конкурентное давление;
b) привлекательность – возможности – угрозы – проблемы;
c) конкурентные преимущества – возможности – угрозы – уязвимость;
d) сильные стороны – возможности – слабые стороны – угрозы;
e) ресурсы – уникальные компетенции – опасности – степень риска.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какие из полей в матрице возможностей имеют наибольшее значение для организации и требуют обязательного исполнения со стороны её менеджмента:**

a) «СМ», «НУ» и «НМ»;
b) «ВР», «ВК» и «СР»;
c) «ВМ», «СУ» и «НС»;
d) «СР», «СЛ» и «НТ»;
e) «ВС», «ВУ» и «СС»;
f) «ВМ», «ВТ» и «НК».

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Достижение максимального различия сегмента от других отражает такое свойство целевого сегмента, как:**

a) отделение реальности от абстракции;
b) свобода;
c) дифференцированная реакция;
d) управляемость;
e) стабильность;
f) измеримость.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегии концентрации, или сфокусированные (нишевые) стратегии не включают:**

a) стратегию точечного фокуса;
b) стратегию функциональной специализации;
c) стратегию специализации по клиенту;
d) стратегию селективной специализации;
e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Средняя цена и высокое качество характеризуют стратегию:**

a) «глубокого проникновения на рынок»;
b) «ограбления», или «блефования»;
c) «премиальных наценок»;

d) «доброкачественности»;
e) «показного блеска»;
f) «завышенной цены»;
j) «повышенной ценностной значимости»;
g) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегия, использующая принцип «удар–отход», называется:**
a) уклонением от конкуренции;
b) захватом незанятых пространств;
c) демонстрацией способностей к ответным действиям;
d) стратегией упреждающих действий;
e) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
f) использованием слабых сторон конкурентов;
g) партизанской войной;
h) стратегией «догнать и перегнать конкурента».

15. *Выполните следующее задание (1 балл)*. **Составьте цепочку ценности для отеля, предоставляющего населению услуги в гостиничной сфере.**

ВАРИАНТ D

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Объём спроса – это:**
a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
e) изменение количества продукта, которое производители хотят и могут продать, связанное с действием неценовых факторов.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Индустрия – это:**
a) совокупность реально существующих и потенциальных потребителей определённого вида товара или услуги;
b) сфера обмена товарами, услугами и другой собственностью;
c) все покупатели данного товара или пользователи данной услуги;
d) совокупность всех продавцов определённого вида товара или услуги;
e) все варианты верны.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Если спрос превышает предложение, то такой рынок называется:**
a) свободным рынком;
b) рынком продавца;
c) замкнутым рынком;

d) рынком покупателя;
e) преференциальным рынком.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Товары-субституты – это:**
a) промежуточная продукция;
b) взаимодополняющие товары;
c) товары, находящиеся на одной стадии жизненного цикла;
d) взаимозаменяемые товары;
e) полуфабрикаты;
f) товары-лидеры продаж.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителей, связанные с получением высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» в МГУ или РГГУ, если известно, что стоимость и качество представляемых ими образовательных программ различны:**
a) марочные конкуренты;
b) товарно-видовые конкуренты;
c) «желания»-конкуренты;
d) товарно-родовые конкуренты.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Модель пяти видов (факторов) конкуренции не позволяет:**
a) проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли;
b) определить общую структуру конкуренции на рынке;
c) изучить природу конкурентного давления, создаваемого факторами конкуренции;
d) оценить степень влияния конкурирующих сил на рынке в данный момент;
e) найти возможности компенсации конкурентного давления;
f) заложить в товар наиболее интересующие потребителя функции и свойства с необходимым ему уровнем качества и, соответственно, исключить излишние избыточные функции, увеличивающие затраты на разработку, производство, сбыт и эксплуатацию изделия.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Средний нормативный период жизни «слабого» (не дающего прибыли) внутрифирменного венчурного образования, по оценке зарубежных экспертов в области управления и менеджмента, достигает не более:**
a) 1 года;
b) 2 лет;
c) 3 лет;
d) 5 лет;
e) 7-8 лет;
f) 10 лет.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **По осям карты стратегических групп откладываются показатели:**
a) «качество» – «цена»;
b) «цена» – «функциональные возможности изделия»;
c) «каналы распространения» – «реклама»;
d) «рынок» – «уровень конкуренции»;
e) «маркетинг» – «объёмы продаж»;

f) все ответы являются верными (кроме последнего);
g) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Матрица угроз предполагает следующие возможные последствия для организации, к которым может привести реализация на практике имеющейся (выявленной) угрозы:**

a) замедление роста рынка – стагнация – перепроизводство – кризис рынка;
b) монопольная торговля – появление первых конкурентов, перенявших конкурентное преимущество – рост конкуренции – ужесточение соперничества в отрасли;
c) зрелость – насыщение – спад – свёртывание рынка;
d) усовершенствование товара – вариация – модификация – переход на выпуск принципиально новой продукции (товаров-пионеров);
e) лёгкие ушибы – тяжёлое состояние – критическое состояние – разрушение.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Закон Парето получил своё название от:**

a) латинского слова «*paritas*» (впоследствии «*pariteto*») – паритет;
b) французского города Парето (*Pareto*), в котором в середине 1960-х годов проводились широкомасштабные исследования покупательского поведения потребителей;
c) греческих слов «*pares*» и «*gtour*» – пары групп;
d) фамилии итало-швейцарского экономиста XIX века Вильфредо Парето (*Vilfredo Pareto*);
e) латинских слов «*partio*» и «*retos*» – делю рынки.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Кластерный анализ представляет собой:**

a) комплексное изучение производственно-коммерческой ситуации в деятельности организации и её внешней среды по состоянию на конкретный момент времени;
b) анализ состояния и динамики спроса и предложения, уровня цен, портфеля заказов и других характеристик рынка, определяющих издержки проектирования, производства и сбыта продукции;
c) приём маркетинговых исследований, состоящий в том, что потребителю предлагают одновременно сравнить пару конкурирующих товаров, и он должен между ними сделать однозначный выбор, т.е. предельно чётко сформулировать своё предпочтение к одному из них;
d) исследование, направленное на выявление величины спроса и дисбаланса между спросом и предложением для вынесения решения о наиболее прибыльных направлениях производства и предложения товаров на различных рынках;
e) разделение рассматриваемой совокупности на однородные группы объектов (признаков), близкие между собой по определённому критерию (или нескольким критериям) и отличающиеся от объектов в других группах;
f) метод, используемый для решения различных управленческих проблем, суть которого состоит в установлении целесообразного набора функций, обеспечивающих повышение полезного эффекта на единицу совокупных затрат ресурсов.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Отсутствие активной коммерческой деятельности со стороны конкурентов на интересующем организацию рынке, отражает такое свойство целевого сегмента, как:**

a) отделение реальности от абстракции;

b) свобода;
c) дифференцированная реакция;
d) управляемость;
e) стабильность;
f) измеримость.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Высокая цена и высокое качество характеризуют стратегию:**
a) «глубокого проникновения на рынок»;
b) «ограбления», или «блефования»;
c) «премиальных наценок»;
d) «доброкачественности»;
e) «показного блеска»;
f) «завышенной цены»;
g) «повышенной ценностной значимости»;
h) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегия, предусматривающая публичные заявления руководства организации о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка или о планах создания адекватных производственных мощностей, а также предполагающая заблаговременное распространение информации о появлении новых товарах, называется:**
a) партизанской войной;
b) демонстрацией способностей к ответным действиям;
c) стратегией упреждающих действий;
d) стратегией «догнать и перегнать конкурента»;
e) захватом незанятых пространств;
f) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
g) уклонением от конкуренции;
h) использованием слабых сторон конкурентов.

15. *Выполните следующее задание (1 балл)*. **Составьте цепочку ценности для кафе, работающего на рынке общественного питания города.**

ТЕМЫ 9-10. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ (на примере функции маркетинга)

ВАРИАНТ А

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Бизнес-портфель компании состоит из:**
a) производимых компанией товаров и оказываемых ею услуг;
b) групп потребителей, которые покупают продукцию компании;
c) видов деятельности, которые осуществляет компания;
d) рынков, на которых присутствуют товары и услуги компании;
e) все ответы верны (кроме варианта f);
f) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Открытие американским издательством «Modern Publishing Company», ранее**

выпускавшем различные медицинские издания, собственных клубов здоровья в расчёте на то, что их членами станут подписчики его уже существующих журналов по проблемам здоровья – это пример:

a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какой из преложенных видов диверсификации представляет собой подход, при котором стратегические соображения второстепенны по сравнению с перспективой достижения финансовых показателей:**

a) родственная диверсификация;
b) горизонтальная диверсификация;
c) прямая интеграция;
d) неродственная диверсификация;
e) вертикальная диверсификация;
f) обратная интеграция?

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Если динамика рынка (D) находится в границах: 0,7 ≤ D < 0,9, то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**

a) ускоренно растёт;
b) находится в положении позиционного роста;
c) стагнирует;
d) сворачивается;
e) испытывает кризис.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегическим соответствием называется совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее:**

a) обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
b) объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;
c) совместно и на взаимовыгодной основе использовать имеющиеся в их продуктовом портфеле бренды;
d) налаживать сотрудничество для создания конкретно ценных возможностей и ресурсов;
e) все ответы являются верными.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Укажите в соответствии с классификацией, данной Ричардом Кохом, стратегии корпоративного центра, которые последний должен выполнять по мере развития компании:**

a) корпоративная стратегия, основанная на компетентности; корпоративная стратегия расширения рынка; корпоративная стратегия диверсификации;
b) олимпийская корпоративная стратегия; корпоративная стратегия дифференцирования; корпоративная стратегия контроля результатов деятельности;
c) корпоративная стратегия контроля результатов деятельности; экстренная корпоративная стратегия; корпоративная стратегия расширения рынка;
d) ориентированная на приобретения стратегия; корпоративная стратегия, сфокусированная на минимизации издержек; корпоративная стратегия, основанная на компетентности;
e) корпоративная стратегия франчайзинга; ориентированная на приобретения стратегия; экстренная корпоративная стратегия.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Главное отличие функции маркетинга от других прикладных функций управления (снабжение, производство, ИОКР, финансы, кадры) заключается в том, что она направлена на организацию и осуществление:**
a) процесса планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг компании;
b) процесса обмена между компанией и потребителями её продукции;
c) оценки покупательской способности потребителей с её превращением в реальный спрос на товары и услуги компании;
d) коммерческой деятельности;
e) работы в условиях обострения конкурентной борьбы за рынки сбыта.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **«Квази»-новые продукты составляют:**
a) продуктовую гамму;
b) продуктовое звено;
c) продуктовую группу;
d) продуктовую линию;
e) продуктовый микс.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Продуктовая категория – это:**
a) продукты, характеризуемые показателями «названия», «внешнего вида», «цены» и др.;
b) совокупность всех ассортиментных групп или отдельных продуктовых единиц, предлагаемых компанией для продажи;
c) продукт и его заменители;
d) степень близости различных ассортиментных групп с точки зрения конечного использования продукции, каналов её распределения на рынке, ценовых и др. факторов;
e) группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определённого диапазона цен и т.п.;
f) степень привязки продукта к ассортименту компании, определённой группе потребителей или средствам удовлетворения определённой потребности.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Товары–«знаки вопроса» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**
a) внедрение на рынок;

b) рост;
c) зрелость;
d) насыщение;
e) спад;
f) свёртывание.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Цена потребления представляет собой:**

a) отпускную цену производителя;
b) торговую накрутку;
c) конечную продажную цену;
d) стоимость сервисного обслуживания;
e) продажную цену и все расходы, которые в совокупности понесёт потребитель в процессе эксплуатации продукта.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Компания *«Eastman Kodak»*, которая предлагает на рынке свои фотоаппараты по невысоким ценам, а фотопленку к ним – напротив, по несколько завышенным ценам, использует стратегию:**

a) престижной цены:
b) пакетного ценообразования;
c) психологической цены;
d) эгалитарного ценообразования;
e) «снятия сливок»;
f) завлекательного ценообразования;
g) коммутативной редукции цен;
h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какая из указанных ниже стратегий ставит компанию в зависимость перед её контрагентами на рынке при отсутствии реального контроля над системой сбыта своей продукции:**

a) стратегия эксклюзивного распределения;
b) стратегия вталкивания;
c) стратегия селективного распределения;
d) стратегия втягивания;
e) стратегия интенсивного распределения?

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Высокие расходы на продвижение и установление низкой цены характеризуют стратегию:**

a) интенсивного маркетинга;
b) выборочного проникновения;
c) пассивного маркетинга;
d) широкого проникновения;
e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Какую стратегию в соответствии с классификацией Игоря Ансоффа использует компания, если решает предложить свою продукцию не только конечным покупателям, но и клубам, обществам и другим учреждениям. Объясните свой сделанный выбор.**

ВАРИАНТ В

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **В классификации групп диверсификации не существует:**

a) узкой диверсификации;
b) родственной диверсификации;
c) вертикальной диверсификации;
d) конгламерантной диферсификации;
e) прозрачной диверсификации;
f) прямой интеграции.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Включение Сбербанком России в свой деловой портфель дополнительных услуг по страхованию – это пример:**

a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Вероятность успеха стратегии диверсификации, по мнению Игоря Ансоффа, составляет:**

a) 3%;
b) 5%;
c) 10%;
d) 12%;
e) 15%;
f) 20%;
g) 25%.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Если динамика рынка (D) находится в границах: $1 < D \leq 1{,}4$, то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**

a) испытывает кризис;
b) сворачивается;
c) стагнирует;
d) находится в положении позиционного роста;
e) ускоренно растёт.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Маркетинг – это:**

a) управление организацией в целом;
b) производство и потребление;
c) деятельность, направленная на удовлетворение потребностей рынка с целью получения прибыли;
d) внешняя среда организации;
e) изучение коммерческих возможностей предприятия на рынке.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **К производным продукта не относится:**

a) продуктовая единица;
b) продуктовое звено;
c) продуктовая группа;
d) продуктовое семейство;
e) продуктовая линия.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Инвентарь для спортсменов-горнолыжников, включающий лыжи, крепления, обувь, шлемы, мази и т.п., составляет:**

a) продуктовое семейство;
b) продуктовое звено;
c) продуктовую группу;
d) продуктовую категорию;
e) ассортиментную группу;
f) продуктовую номенклатуру.

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Товары–«хромые утки» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

a) внедрение на рынок;
b) рост;
c) зрелость;
d) насыщение;
e) свёртывание;
f) спад.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какие товары из матрицы «рост/доля рынка» (*growth/share matrix*) могут превращаться в так называемые «денежные капканы», т.к. на практике инвестиции в них осуществляются зачастую без каких-либо гарантий того, что им удастся занять на рынке лидирующую позицию:**

a) товары–«тёмные лошадки»;
b) товары–«голодные собаки»;
c) товары–«хромые утки»;
d) товары–«боевые слоны»;
e) товары–«птицы додо»?

10-11. *Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла)*. **Согласно АВС-анализу компания в своём продуктовом портфеле имеет действительно «сильных» товаров:**

a) 5%;
b) 10%;
c) 15%;
d) 20%;
e) 30%;
f) 50%;
g) 60%;
h) 80%,

которые приносят:

a) 5% дохода;
b) 10% дохода;
c) 15% дохода;
d) 20% дохода;
e) 30% дохода;
f) 50% дохода;
g) 60% дохода;
h) 80% дохода.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Аптека, продающая лекарства по так называемым «скалькулированным ценам» (например, 211 рублей 37 копеек), создающим впечатление у покупателей, что продажи препаратов осуществляются строго по издержкам, а не в зависимости от накрутки продавца, называется стратегией:**

a) престижной цены:
b) пакетного ценообразования;
c) психологической цены;
d) эгалитарного ценообразования;
e) «снятия сливок»;
f) завлекательного ценообразования;
g) коммутативной редукции цен;
h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегии продвижения не включают:**

a) стратегии рекламы;
b) стратегии связей с общественностью;
c) стратегии прямого маркетинга;
d) стратегии стимулирования сбыта;
e) стратегии спонсоринга;
f) стратегии брендинга;
g) стратегии распределения;
h) стратегии продукт-плейсмента.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Низкие расходы на продвижение и установление низкой цены характеризуют стратегию:**

a) пассивного маркетинга;
b) выборочного проникновения;
c) интенсивного маркетинга;
d) широкого проникновения;
e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **С учётом исходных данных, приведённых в таблице, определите, какой сегмент рынка следует выбрать специалистам маркетинговой службы компании по критерию достижения максимума размера сбыта и почему, т.е. с приведением расчетов. Определите также, в каких единицах следует измерять полученный результат:**

Сегменты **Показатели**	I	II	III	IV	V
Объём рынка (*тыс. чел.*)	1000	1100	1200	1300	1500
Интенсивность потребления в расчёте на 1 потребителя (*ед.*)	5	4	4	5	2
Свободная доля рынка (*%*)	4,5	6	5	4	8

a) I сегмент;
b) II сегмент;
c) III сегмент
d) IV сегмент;
e) V сегмент?

ВАРИАНТ С

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Шире других методов (форм) при входе в новую отрасль современные компании используют:**

a) франчайзинговые схемы;
b) приобретение действующей фирмы;
c) открытие новой компании;
d) создание совместного предприятия;
e) стратегическое партнёрство / стратегические альянсы;

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Основание корпорацией *«Philip Morris»* компании *«Philip Morris Capital»*, оказывающей услуги в сфере коммунального хозяйства и торговли земельными участками, – это пример:**

a) широкой, неродственной, конгломератной диверсификации;
b) узкой, родственной, концентрической диверсификации;
c) широкой, родственной, конгламератной диверсификации;
d) узкой, неродственной, концентрической диверсификации;
e) широкой, прозрачной, конгламератной диверсификации;
f) узкой, латентной, концентрической диверсификации;
g) широкой, латентной, конгламератной диверсификации;
h) узкой, прозрачной, концентрической диверсификации;
i) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
j) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Синергетический эффект отражает тот факт, что:**

a) необходимо постоянно изучать конкурентов в отрасли и по возможности перенимать у них всё самое лучшее и передовое;
b) для того, чтобы добиться поставленной цели и оптимизировать затраты по реализации какого-либо проекта, необходимо прежде всего согласовать и скоординировать деятельность всех задействованных в нём участников, а далее предоставить им в определённых границах свободу действий и обеспечить действенный обмен между членами данной группы всей собранной информацией и возникающими новыми идеями;
c) компании в соответствии с законами рынка всегда перманентно движутся вперёд – от специализации и концентрации к дифференцированию и диверсификации;

d) издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объёма выпуска того или иного изделия в результате производственного опыта, накапливаемого со временем предприятием;
e) в организации существует такая объективная связь (и прямая, и обратная) между объектом и субъектом управления, согласно которой чем крупнее и/или сложнее объект управления, тем (при прочих равных условиях, например, таких, как квалификация менеджеров, условия оплаты и поощрения труда, степень оснащения офисной техникой, возможности использования информационной сети и т.п.) большим и более сложным должен быть и субъект (аппарат) управления;
f) отклонение от существующих в трудовом коллективе норм, которое в социальном плане определяется как дивиантное, минимизируется по мере создания в организации благоприятной и эффективной корпоративной культуры;
g) появление нового качества, становящегося достоинством целого и отсутствовавшего у образовавших его отдельных частей, происходит вследствие их интеграции между собой;
h) если цели компании не достижимы с помощью прежних стратегий, то необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Если динамика рынка > 1,4, то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**
a) ускоренно растёт;
b) находится в положении позиционного роста;
c) стагнирует;
d) сворачивается;
e) испытывает кризис.

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какие из предложенных Ричардом Кохом стратегий лучше всего сочетаются друг с другом:**
a) корпоративная стратегия диверсификации и корпоративная стратегия расширения рынка;
b) корпоративная стратегия, основанная на компетентности, и корпоративная стратегия, сфокусированная на минимизации издержек;
c) ориентированная на приобретения корпоративная стратегия и корпоративная стратегия контроля результатов деятельности;
d) олимпийская корпоративная стратегия и корпоративная стратегия концентрации на рыночных нишах, приносящих максимальную прибыль;
e) корпоративная стратегия контроля результатов деятельности и экстренная корпоративная стратегия.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Без выполнения какого основного условия из перечисленных ниже уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превысит суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности:**
a) формирования единого стратегического видения;
b) развития движущих сил в обслуживаемых компанией отраслях;
c) выявления ключевых компетенций;
d) установления чётких рыночных позиций и целевых групп потребителей;
e) достижения межфирменного стратегического соответствия?

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Составляющим элементом комплекса маркетинга не является:**

a) рыночный прогноз;
b) продуктовая политика;
c) ценообразование;
d) система распределения;
e) комплекс стимулирования?

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **«Квази»-новый продукт – это:**

a) пионерный продукт;
b) товар, связанный существующим продуктом и расширяющий его;
c) экспериментальное изделие, продающееся исключительно на небольших контрольных рынках;
d) продукт, разработанный в рамках диверсификации производственной деятельности предприятия;
e) существующий продукт компании, предлагаемый ею на новых рынках.

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Продуктовая номенклатура по-другому называется:**

a) продуктовым семейством;
b) ассортиментной группой;
c) продуктовой линией;
d) продуктовым ассортиментом;
e) продуктовым миксом.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Товары–«звёзды» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

a) внедрение на рынок;
b) рост;
c) зрелость;
d) насыщение;
e) спад;
f) свёртывание.

11-12. *Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла)*. **Согласно АВС-анализу компания в своем продуктовом портфеле имеет так называемых «слабых» товаров:**

a) 5%;
b) 10%;
c) 15%;
d) 20%;
e) 30%;
f) 50%;
g) 60%;
h) 80%,

которые приносят:

a) 5% дохода;
b) 10% дохода;

c) 15% дохода;
d) 20% дохода;
e) 30% дохода;
f) 50% дохода;
g) 60% дохода;
h) 80% дохода.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Компания «*Procter & Gamble*», которая выводит на рынок принципиально новый, не имеющий близких аналогов препарат, предназначенный для ухода за волосами, и продает его по достаточно высокой цене, позволяющей ей быстрее покрыть издержки, связанные с разработкой данного товара и доведением его до массового выпуска, называется стратегией:**

a) престижной цены:
b) пакетного ценообразования;
c) психологической цены;
d) эгалитарного ценообразования;
e) «снятия сливок»;
f) завлекательного ценообразования;
g) коммутативной редукции цен;
h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Низкие расходы на продвижение и установление высокой цены характеризуют стратегию:**

a) интенсивного маркетинга;
b) выборочного проникновения;
c) пассивного маркетинга;
d) широкого проникновения;
e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Работники компании считают, что они эффективно используют маркетинг в своей управленческой и хозяйственной деятельности. Какой из приведённых ими аргументов Вы считаете наиболее значимым и объясните почему:**

a) исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых компанией товаров;
b) анкетирование и опрос потребителей;
c) активное проведение рекламных мероприятий;
d) возложение руководства маркетингом на специально назначенного топ-менеджера (к примеру, в ранге заместителя директора) и создание соответствующей службы;
e) установление цен ниже рыночных за счет скидок, бонусов и зачётов, стимулирующих сбыт?

ВАРИАНТ D

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **В классификации групп диверсификации не существует:**

a) концентрической диверсификации;
b) скрытой (латентной) диверсификации;
c) обратной интеграции;
d) неродственной диверсификации;
e) широкой диверсификации;

f) горизонтальной диверсификации.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Приобретение Г.Фордом в Западной Виргинии (США) 16 местных шахт по добыче железной руды, используемой его предприятиями в производстве автомобилей, – это пример:**

a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

3. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Если динамика рынка (D) находится в границах: $0,9 < D \leq 1$, то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**

a) ускоренно растет;
b) находится в положении позиционного роста;
c) стагнирует;
d) сворачивается;
e) испытывает кризис.

4. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какое из «крылатых выражений» не отражает принципы маркетинга:**

a) «главное – это то, что компания думает о своей продукции»;
b) «потребитель – король»;
c) «создавая товар, создавай и потребителя»;
d) «потребитель не зависит от фирмы, наоборот, именно она зависит от него»;
e) «производить то, что продаётся, а не продавать то, что производится»?

5. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Стратегический анализ диверсифицированной компании предполагает следующую последовательность этапов его проведения:**

a) анализ текущей стратегии компании – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ ресурсной базы – оценка привлекательности отраслей – анализ стратегического соответствия – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – оценка производительности;
b) оценка привлекательности отраслей – анализ текущей стратегии компании – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ ресурсной базы – оценка производительности – анализ стратегического соответствия – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов;
c) анализ ресурсной базы – оценка производительности – оценка привлекательности отраслей – анализ текущей стратегии компании – анализ стратегического соответствия – оценка конкурентоспособности подразделений компании – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании;

d) анализ текущей стратегии компании – оценка привлекательности отраслей – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ стратегического соответствия – анализ ресурсной базы – оценка производительности – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании;
e) оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ текущей стратегии компании – анализ ресурсной базы – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – оценка производительности – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – оценка привлекательности отраслей – анализ стратегического соответствия.

6. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Продуктовая группа – это:**

a) группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определённого диапазона цен и т.п.;
b) продукты, характеризуемые показателями «названия», «внешнего вида», «цены» и др.;
c) степень привязки продукта к ассортименту компании, определённой группе потребителей или средствам удовлетворения определённой потребности.
d) совокупность всех ассортиментных групп или отдельных продуктовых единиц, предлагаемых компанией для продажи;
e) продукт и его заменители;
f) степень близости различных ассортиментных групп с точки зрения конечного использования продукции, каналов её распределения на рынке, ценовых и др. факторов.

7. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл)*. **Какой из приведённых ниже терминов используется в маркетинговой практике американских компаний в качестве альтернативы для определения ассортиментной группы (продуктового ассортимента):**

a) product link;
b) product line;
c) product box;
d) product team;
e) product family?

8. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Какое из предложенных определений «продукта» является наиболее полным:**

a) идея;
b) физический предмет;
c) услуга;
d) комплекс, включающий товар и дополнительные услуги;
e) всё, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей и нужд?

9. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл)*. **Товары–«денежные коровы» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

a) внедрение на рынок;
b) рост;

c) зрелость;
d) насыщение;
e) спад;
f) свёртывание.

10-11. *Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла)*. **Согласно АВС-анализу компания в своем продуктовом портфеле имеет так называемых «средних» товаров:**

a) 5%;
b) 10%;
c) 15%;
d) 20%;
e) 30%;
f) 50%;
g) 60%;
h) 80%,

которые приносят:

a) 5% дохода;
b) 10% дохода;
c) 15% дохода;
d) 20% дохода;
e) 30% дохода;
f) 50% дохода;
g) 60% дохода;
h) 80% дохода.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Магазин «Светлана», специализирующийся на продажах средств личной гигиены и косметики и предлагающий накануне праздника 23 февраля набор для мужчин, в который включены шампунь для волос, гель для ванны, пена для бритья, лосьон для смягчения кожи лица, дезодорант по суммарной уменьшенной цене, использует стратегию:**

a) престижной цены:
b) пакетного ценообразования;
c) психологической цены;
d) эгалитарного ценообразования;
e) «снятия сливок»;
f) завлекательного ценообразования;
g) коммутативной редукции цен;
h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Вынужденное сотрудничество со стороны посредников обеспечивает стратегия:**

a) эксклюзивного распределения;
b) вталкивания;
c) селективного распределения;
d) втягивания;
e) интенсивного распределения.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл)*. **Высокие расходы на продвижение и установление высокой цены характеризуют стратегию:**

a) пассивного маркетинга;
b) выборочного проникновения;
c) интенсивного маркетинга;
d) широкого проникновения;
e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Руководство метрополитена принимает решение увеличить частоту движения поездов по основным направлениям в час пик. Определите, как по терминологии Игоря Ансоффа (матрица «рынок-продукт») может быть названа подобная стратегия и аргументируйте свой выбор.**

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Список источников и литературы

Основная литература

Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 294 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1391566.

Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 365 с. - (Высшее образование). - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1190690.

Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Справочники ИНФРА-М). - екст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1907577.

Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1093665.

Дополнительная литература:

Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: Учебное пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М., 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Текст: электронный. – URL: https://new.znanium.com/catalog/product/944393

Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 108 с. – (Научная мысль). – www.dx.doi.org/10.12737/2378. – Текст: электронный. – URL: https://new.znanium.com/catalog/product/908520

Стратегия кадрового менеджмента: Учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; Под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 167 с. – (Высшее образование: Магистратура). Текст: электронный. – URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1014728

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: https://liber.rsuh.ru/ru/bases
Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

• для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

• для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

• для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

• для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

• для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

• для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

• для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

• для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

• для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемыми эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

Семинары 1-2.

Тема 2. Становление и развитие (Генезис) стратегического менеджмента

Цель занятия: закрепление у студентов представления об этапах эволюции теории и практики стратегического менеджмента.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Вклад Сунь-Цзы в развитие военных стратегий и повышение их роли в достижении победы над противником.

2. Ключевые задачи стратега и основные факторы, влияющие на выбор стратегии (по работам Карла фон Клаузевица).

3. Школы стратегического менеджмента и их сравнительный анализ.

4. Особенности становления и развития стратегического менеджмента в России.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте направления и принципы стратагематики как науки о выработке стратегий в области военного дела.

2. Объясните ключевую идею «благородной» стратагематики, заключающуюся в следующем утверждении: «Дело не в том, чего заслуживают наши враги, а в том – достойна ли нас та реакция, которую они пытаются спровоцировать».

3. Приведите примеры военных максим Сунь-Цзы и проанализируйте их содержание с позиции современности (для выполнения данного задания студенты кратко конспектируют работу Сунь-Цзы «О военном исскусттве).

4. Объясните, в чём схожесть стратегий в военной и хозяйственной сферах человеческой деятельности (по работам Карла фон Клаузевица).

5. Укажите предпосылки возникновения стратегического менеджмента и особенности его формирования как самостоятельной управленческой дисциплины.

Проблемные и практические задания:

1. Сравните между собой «административное управление», «управление по целям» и «управление-обучение» (на примерах конкретных организаций).

2. Охарактеризуйте тенденции развития современного управления и отметьте роль стратегического менеджмента в достижении успеха в бизнесе (на примерах конкретных организаций).

СЕМИНАРЫ 3-4.
Тема 3. Понятие, сущность и этапы разработки стратегии

Цель занятия: закрепление представления о стратегии как ключевом (императивном) элементе в управленческой деятельности современных организаций, а также основных этапах ее разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция «5П» стратегии Г. Минцберга и её элементы.
2. Оперативное и стратегическое управление.
3. Задачи стратегического менеджмента и их характеристика.
4. Обсуждение докладов.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте внутреннее содержание концепции «5П» стратегии Г. Минцберга.

2. Определите, в чём проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

3. Укажите предназначение стратегического видения и миссии для организации. Решите, может ли быть миссией организации получение прибыли. Аргументируйте свой ответ.

4. Укажите ключевые пространства, в рамках которых организация может определять свои цели. Определите характеристики, которыми должны, на Ваш взгляд, обладать правильно поставленные цели.

5. Укажите основные организационные уровни разработки стратегий в организации и определите круг её должностных лиц, ответственных за их формирование.

6. Согласны ли Вы с утверждением, что «прописать» стратегию организации – лучший способ её провалить. Аргументируйте свой ответ.

7. Сравните между собой модели разработки стратегии А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда III, Б. Бермана и Дж. Эванса, О.С. Виханского и др. исследователей в области стратегического управления.

8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Объясните, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии.

Проблемные и практические задания:

1. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.

2. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной организации).

3. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий.

СЕМИНАРЫ 5-6.
Тема 4. Интра- и инфраструктура стратегического менеджмента

Цель занятия: закрепление у студентов представления о факторах внутренней и внешней средах, оказывающих важное влияние на деятельность современных организаций.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Внутренняя среда и её факторы.
2. Внешняя среда и факторы её прямого воздействия на организацию.
3. Внешняя среда и факторы её косвенного воздействия на орга-низацию.
4. Методы оценки внешней среды организации

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные характеристики среды, используемые при её анализе в стратегическом менеджменте.
2. Объясните, почему внешнюю среду организации можно считать её составной частью.
3. Определите и проанализируйте составляющие среды прямого воздействия организации.
4. Выделите ключевые факторы среды косвенного воздействия, которые должна учитывать организация в новых экономических условиях.
5. Укажите основные подходы к управлению организацией в зависимости от особенностей её адаптации к изменениям окружающей среды.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите PEST-анализ конкретной организации.
2. Приведите примеры из деловой практики реальных компетенций и конкурентных преимуществ, которыми обладают организации, являющиеся на современном этапе лидерами рынка.
3. Приведите примеры обусловленности стратегии средой и обратного влияния стратегии на среду.

СЕМИНАРЫ 7-10.
Тема 5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.

Цель занятия: закрепление у студентов представления об экономических основах поведения организаций и различных структурах рынков, а также формирования профессиональных умений и навыков проводить анализ конкурентной среды отрасли .

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Этапы проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации в ней.
2. Методы оценки ситуации в отрасли.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли.
2. Укажите, какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной отраслевой стратегии.
3. Выделите 5 конкурентных сил рынка (по М. Портеру) и оцените степень их влияния на развитие конкуренции в отрасли.
4. Приведите примеры движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения.
5. Выделите ключевые факторы успеха, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации на рынке в новых экономических условиях.
6. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для конкуренции в формирующейся отрасли, на динамично развивающихся рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.
7. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для быстро растущих фирм, компаний–лидеров, организаций–последователей, неконкурентоспособных хозяйственных субъектов и предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите на примере конкретной организации анализ конкурирующих сил рынка (по методике М. Портера), с которыми она сталкивается в процессе своей основной деятельности.
2. Изучите методологию составления карт стратегических групп основных «игроков» в отрасли и на её основе самостоятельно разработайте подобного рода карту для Российского государственного гуманитарного университета и проведите анализ его основных конкурентов по Вашей специальности на рынке образовательных услуг г. Москвы.

СЕМИНАРЫ 11-14.
Тема 6. Изучение ресурсов и конкурентных возможностей

Цель занятия: закрепление у студентов представления о ресурсах и потенциале современных организаций, а также умении их превращать в конкурентные возможности.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

опросы для обсуждения:

1. Оценка эффективности действующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ положения дел в организации.
3. Исследование конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации по сравнению с основными соперниками на рынке.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения таким понятиям, как «ресурсы», «конкурентные возможности», «ключевая и отличительная компетенция», «стратегически значимые активы» и «конкурентное преимущество» организации.
2. Назовите основные показатели для оценки эффективности действующей стратегии организации.
3. Укажите, из каких элементов состоит SWOT-анализ и раскройте их содержание. Определите, в чём заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа.
4. Сравните возможности представления результатов SWOT-анализа в табличной и матричной формах.
5. Определите место цепочки ценности в стратегическом анализе издержек. Поясните, чем отличаются между собой традиционный расчёт себестоимости по видам затрат и оценки издержек по видам деятельности.
6. Укажите перечень возможных мероприятий по сокращению издержек: на уровне поставщиков, на этапе распространения и в собственной деятельности организации.
7. Назовите основные методики по определению прочности конкурентной позиции организации на рынке и раскройте их содержание и технологию проведения.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите на примере конкретной организации SWOT-анализ ее сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.
2. Приведите примеры основных и вспомогательных видов деятельности какой-либо конкретной организации по созданию потребительских ценностей.

СЕМИНАРЫ 15-17.
Тема 7. Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о корпоратив-ных и конкурентных стратегиях современных организаций, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Конкурентные стратегии М. Портера и их анализ.
2. Стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие стратегии можно отнести к разряду «конкурентных», и объясните, на каком основании Вы пришли к данному выводу.
2. Выявите сильные и слабые стороны стратегий лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на узком сегменте на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.
3. Сравните модель М. Портера с матрицами конкурентных стратегий Boston Consulting Group и McKincey–General Electric и укажите, чем они её дополняют и расширяют.
4. Укажите наступательные и оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества, применяемые в современной деловой практике.

Проблемные и практические задания:

1. Рассмотрите на каком-либо конкретном примере возможности синергизма, которые организация может использовать в процессе поиска новых путей своего развития. Определите значение стратегических соответствий при построении диверсифицированных систем.
2. Укажите основные инструменты стратегического менеджмента для оценки бизнес-портфеля организации и соответствия её ресурсной базы запросам подразделений.
3. Разработайте конкурентную стратегию для Российского государственного гуманитарного университета.

СЕМИНАР 18.
Тема 8. Стратегии развития организации с учетом отрасли и ситуации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о стратегиях развития современных организаций с учетом отрасли и ситуации в ней, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности конкуренции в формирующейся отрасли.
2. Особенности конкуренции на динамичных рынках.

3. Особенности конкуренции в зрелых отраслях.

4. Особенности конкуренции в отраслях на этапе застоя или спада.

Контрольные вопросы:

1. Укажите возможные стратегии развития организации в формирующейся отрасли.
2. Объясните, что означает принятие на себя роли «законодателя отраслевых стандартов».
3. Укажите возможные стратегии развития организации на динамичных рынках.
4. Охарактеризуйте основные показатели динамичности отрасли.
5. Укажите возможные стратегии развития организации в зрелых отраслях.
6. Укажите возможные стратегии развития организации в отраслях на этапе застоя или спада.

СЕМИНАР 19.
Тема 9. Стратегии сотрудничества

Цель занятия: закрепление у студентов представления о стратегиях сотрудничества в деятельности современных организаций, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегия сотрудничества на внутреннем рынке.

2. Стратегии сотрудничества на внешних рынках.

Контрольные вопросы:

1. Укажите, чем отличаются союзы и партнерства от обычных договоров о сотрудничестве между организациями.
2. Объясните, в каких случаях применяются стратегии аутсорсинга.
3. Укажите, чем отличается стратегия прямого экспорта от непрямого.
4. Определите, в каких случаях предпочтительнее применять стратегию лицензирования, а в каких – франчайзинга.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите сравнительный анализ стратегий товарного, производственного и делового франчайзинга.
2. Отметьте сильные и слабые стороны применения стратегий сотрудничества в практике работы современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, работающих на российском рынке.

СЕМИНАР 20.
Тема 10. Стратегии диверсификации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о стратегиях диверсификации в деятельности современных организаций, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Диверсификация: понятие, виды и критерии целесообразности перевода компаний на диверсифицированный путь развития.
2. Синергизм и деловые способности организации.
3. Бизнес-портфель организации и особенности его формирования.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, что такое диверсификация и каковы её выгоды.
2. Перечислите достоинства и недостатки различных форм диверсификации.
3. Укажите основные этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.

Практические задания:

1. Определите факторы, влияющие на интенсивность диверсификации.
2. Отметьте сильные и слабые стороны применения стратегий диверсифицированного роста в практике работы современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, работающих на российском рынке.
3. Проведите на примере какой-либо компании оценку ее бизнес-портфеля на основе метода BCG.

СЕМИНАРЫ 21-22.
Тема 11. Функциональные и операционные стратегии развития организации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о функциональных и операционных стратегиях современных организаций, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Функциональные стратегии.
2. Операционные стратегии.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры производственных стратегий.
2. Приведите примеры финансовых стратегий.
3. Приведите примеры маркетинговых стратегий.
4. Приведите примеры кадровых стратегий

Практическое задание:

1. Разработайте для какой-либо организации производственную, финансовую, маркетинговую и кадровую стратегию.

СЕМИНАР 23.
Тема 11. Реализация стратегии

Цель занятия: закрепление у студентов представления о механизмах реализации стратегий в современной деловой практике.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи, политика, процедуры, правила реализации стратегии.
2. Оценка реализации и корректировка стратегии.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте составляющие, факторы и необходимые условия процесса реализации стратегии.
2. Сформулируйте требования к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
3. Проведите сравнительный анализ управления по целям, управления по сильным и слабым сигналам, активного и реактивного управления.
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы проведения стратегического контроля.

Проблемные и практические задания:

1. Определите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии в организации.
2. Выпишите факторы, приводящие к сопротивлению системы стратегическим изменениям, и разработайте к каждому из них комплекс действий, приводящих к его общему снижению.

Самостоятельная работа студентов направлена на:

- закрепление теоретических знаний, полученных в процессе лекционных занятий;
- получение практических навыков в решении задач стратегического развития предприятий;
- самостоятельное овладение дополнительным материалом курса.

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку студентов к практическим занятиям;
- подготовку студентов к дискуссиям в ходе практических занятий;
- систематизацию знаний путем проработки пройденных материалов в ходе подготовки к практическим занятиям, учебников, учебных пособий, контрольных вопросов по результатам освоения тем, вынесенных на занятия;
- подготовку к текущему контролю;
- выполнение практических заданий на аудиторных занятиях;
- подготовку к промежуточному контролю – дифференцированному зачету (5-й семестр) и экзамену (6-й семестр).

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматриваются следующие виды письменных работ:

– доклады (не имеют особых требований, от 3 до 5 страниц);

– эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на семинаре проблеме, от 2 до 3 страниц);

– курсовые работы.

Выбор темы курсовой работы и обоснование ее значимости студент может сделать под руководством преподавателя (или самостоятельно), как в начале изучения дисциплины, так и в установленные рабочим учебным планом сроки.

Формулировка темы должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических или теоретических задач, способствующих повышению эффективности управленческой деятельности.

При формулировании темы нужно учитывать цель и задачи, объект и предмет исследования, методы и направления научного поиска.

При выборе темы студент должен руководствоваться своими интересами в той или иной области, относящимися к разрешению выбранной им проблемы, научной специализацией кафедры, рекомендациями ее профессорско-преподавательского состава, возможностью получения исходных данных, наличием специальной литературы и т. п.

Студентам предлагается примерная тематика курсовых работ по дисциплине В то же время студент может предложить собственную тему курсового проектирования, но ОБЯЗАТЕЛЬНО обсудить ее предварительно с научным руководителем.

После выбора темы курсовой работы студент может (по желанию) получить на кафедре предварительную консультацию у преподавателя по ее содержанию и структуре.

Курсовая работа может быть написан по материалам отечественной и зарубежной печати, отражающей исторический и мировой опыт в области стратегического управления, становление и перспективы его развития в России. В этом случае курсовая работа носит обзорный, обобщающий аналитический характер и поэтому должна быть написан на основе использования большого количества специальной литературы.

Если в курсовой работе излагаются результаты решения конкретной управленческой проблемы, получившие отражение в периодической печати и демонстрирующие передовой опыт работы современных компаний, организаций, фирм и предприятий, то в нем следует привести не только практическую сторону решения той или иной проблемы, но и представить ее теоретический анализ.

И, наконец, тема курсовой работы может отражать личный опыт работы студента в области стратегического управления и освещать деятельность конкретной организации по решению задач в данной сфере. В том случае, когда доклады носят в основном прикладной характер и выполнены на базе обследования конкретного объекта (например, персональный вклад российских и зарубежных специалистов в развитие стратегического менеджмента, особенности и опыт работы современного предприятия, учреждения и др.), в их содержательной части должны быть приведены фактические данные и обобщенные результаты проведенного анализа.

Объектами исследования могут выступать организации, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку и проводили соответствующее

обследование, а также предприятия, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов (для очно-заочной и заочной форм обучения). В случае если темы курсовых работ носят, в основном, теоретический характер и посвящены решению научной задачи, то их основным содержанием должно явиться развитие положений, выдвинутых той или иной научной школой.

Темы таких курсовых работ могут быть довольно узкими, что отнюдь не умаляет их актуальности. Для таких докладов объектом исследования являются научные задачи, проблемы, концепции. В то же время узкая тема должна прорабатываться более глубоко и детально, содержать сопоставительный анализ и обобщение накопленных фактов.

Структура курсовой работы должна отражать логику выбранной темы исследования.

Примерная структура курсовой работы:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (обоснование актуальности проблемы, степень ее разработки, цель и задачи доклада, краткий обзор источников и литературы). Наличие всех перечисленных элементов Введения курсовой работы является обязательным. Объем Введения составляет примерно 2-3 страницы.
4. Основная часть (теоретическое обоснование темы исследования, проведенное по специальным литературным источникам и другим информационным ресурсам; аналитический обзор опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний /или ведущих специалистов, исследователей в данной области/; определение перспектив развития проблемы (по оценкам ведущих специалистов, исследователей).
5. Заключение (краткие выводы и рекомендации по полученным результатам; личная оценка автора перспектив развития данной проблемы после проведенного исследования). Примерный объем Заключения составляет 2-3 страницы.

Результаты выполняемой работы излагаются в письменном виде, предварительно сдаются на кафедру управления для проверки либо устно защищаются на семинарских занятий.

Основными критериями оценки курсовой работы являются:

–качественная оценка степени решения поставленных цели и задач;

–учебно-методический уровень раскрытия выбранной темы и самостоятельность в разработке практических рекомендаций;

–соответствие оформления курсовой установленным требованиям;

–соответствие представления курсовой работы установленным срокам.

Текст курсовой работы должен быть отредактирован и вычитан. Общий объем курсовой работы не должен превышать 30-40 страниц машинописного текста. Приложения в общий объем не входят.

Курсовая работа представляется на бумажном носителе (печать на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата не более А3.

Страницы курсовой работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включают в общую нумерацию. На Титульном листе и Содержании номер не ставят. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы

(Введение), на которой, так же как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения оформляют как продолжение итоговой контрольной работы после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в курсовой работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так: «Цит. по:», «Приводятся по:».

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМЫ	Ф.И.О. СТУДЕНТА	ГРУППА	ДАТА	РУКОВО-ДИТЕЛЬ
1. Эволюция систем стратегического управления в теории и практике международного бизнеса: анализ основополагающих научных идей и их сравнительная характеристика.				
2. Исследование особенностей становления и развития стратегического менеджмента в России.				
3. Стратегическое управление как философия ведения современного бизнеса (на основе зарубежного и российского опыта).				
4. Стратегический менеджмент как наука и искусство эффективного управления современными организациями (на основе зарубежного и российского опыта).				
5. Современные стратегические проблемы развития отраслей и пути их разрешения (на примере конкретной отрасли).				
6. Ключевые факторы успеха в стратегическом управлении и учёт их при разработке стратегии (на основе зарубежного и российского опыта).				
7. Исследование оценочных механизмов конкурентного потенциала и силы позиции организации на рынке (на основе зарубежного и российского опыта).				
8. Стратегия как средство создания стоимости и повышения прибыли организации в новых условиях хозяйствования (на основе зарубежного и российского опыта).				
9. Сравнительный анализ методов и инструментов исследования среды в стратегическом менеджменте (на основе зарубежного и российского опыта).				
10. Сравнительный анализ методов и инструментов разработки стратегий в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				
11. Исследование особенностей информационного обеспечения процесса разработки стратегий в деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
12. Исследование современных подходов к формированию и выбору стратегических альтернатив в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				

13. Исследование роли материальных и нематериальных активов в повышении конкурентоспособности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
14. Исследование роли стратегий научно-технического развития в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
15. Исследование роли производственных стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
16. Исследование роли стратегии рассредоточенного производства в повышении эффективности управления цепочкой стоимости организации (на основе зарубежного и российского опыта).				
17. Исследование роли стратегия бережливого производства в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
18. Исследование роли стратегий развития материально-технической базы (ресурсных стратегий) в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
19. Исследование роли стратегий повышения качества в деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
20. Исследование роли финансовых стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
21. Исследование роли стратегий управления человеческими ресурсами в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
22. Исследование взаимосвязей стратегического менеджмента и стратегического маркетинга (на основе зарубежного и российского опыта).				
23. Исследование роли стратегий маркетинга в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				

24. Исследование роли продуктовых стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
25. Исследование роли стратегий ценообразования в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
26. Исследование роли сбытовых стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
27. Исследование роли коммуникационных стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
28. Исследование роли инвестиционных стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
29. Исследование роли инновационных стратегий в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
30. Исследование роли стратегий информационного обеспечения в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
31. Исследование роли стратегий концентрированного роста в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
32. Исследование роли стратегий интеграционного роста в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
33. Исследование роли стратегий диверсифицированного роста в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
34. Исследование роли стратегий сокращения в оптимизации деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				

35. Исследование роли стратегий управления рисками в повышении эффективности деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
36. Исследование особенностей принятия решений в области стратегического управления современными организациями (на основе зарубежного и российского опыта).				
37. Исследование механизмов управления взаимозависимыми подразделениями на основе стратегического подхода (на основе зарубежного и российского опыта).				
38. Исследование механизмов управления бизнес-портфелем организации на основе стратегического подхода (на основе зарубежного и российского опыта).				
39. Исследование механизмов достижения эффекта синергии в международной практике стратегического управления современными организациями (на основе зарубежного и российского опыта).				
40. Исследование механизмов управления стратегическими альянсами в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				
41. Исследование механизмов стратегического управления современными организациями по слабым сигналам (на основе зарубежного и российского опыта).				
42. Исследование механизмов управления современными организациями в условиях стратегических неожиданностей (на основе зарубежного и российского опыта).				
43. Исследование особенностей содержания и организации деятельности руководителей современ-ных организаций в области стратегического управления (на основе зарубежного и российского опыта).				
44. Анализ и совершенствование организационно-правового обеспечения деятельности подразделений стратегического планирования и развития (структура, штатное расписание, положение об отделе, должностные инструкции).				
45. Исследование механизмов управления стратегическими задачами в реальном масштабе времени (на основе зарубежного и российского опыта).				
46. Исследование механизмов управления современными организациями в условиях стратегических изменений (на основе зарубежного и российского опыта).				
47. Исследование организационной структуры как объекта стратегических изменений (на основе зарубежного и российского опыта).				

48. Исследование организационной культуры как объекта стратегических изменений (на основе зарубежного и российского опыта).				
49. Стратегическая конгруэнтность и исследование возможных путей её достижения в деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
50. Анализ проблем стратегического бюджетирования и обоснование возможных путей их решения достижения в деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
51. Исследование особенностей использования в стратегическом управлении технологии построения дорожных карт (на основе зарубежного и российского опыта).				
52. Исследование особенностей использования в стратегическом управлении системы сбалансиро-ванных показателей (на основе зарубежного и российского опыта).				
53. Исследование места и роли стратегического контроля в предупреждении кризисных ситуаций в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				
54. Анализ основных проблем при разработке стратегий в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				
55. Анализ основных проблем реализации стратегий в международной деловой практике (на основе зарубежного и российского опыта).				
56. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности государственных органов власти и управления (на основе зарубежного и российского опыта).				
57. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности органов местного самоуправления (на основе зарубежного и российского опыта).				
58. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности учреждений сферы культуры (на основе зарубежного и российского опыта).				

59. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности учреждений сферы образования (на основе зарубежного и российского опыта).				
60. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности учреждений сферы жилищно-коммунального хозяйства (на основе зарубежного и российского опыта).				
61. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в управленческой деятельности некоммерческих организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				
62. Исследование особенностей применения методов и инструментов стратегического менеджмента в деятельности политических партий и общественных движений (на основе зарубежного и российского опыта).				
63. Исследование особенностей разработки стратегий социально-экономического развития города (на основе зарубежного и российского опыта).				
64. Исследование особенностей разработки стратегий социально-экономического развития региона (на основе зарубежного и российского опыта).				
65. Исследование особенностей разработки стратегий социально-экономического развития страны (на основе зарубежного и российского опыта).				
66. Анализ практики разработки и применения стратегий в малом бизнесе (на основе зарубежного и российского опыта).				
67. Исследование оценочных механизмов эффективности реализации стратегий (стратегических планов) в деятельности современных организаций (на основе зарубежного и российского опыта).				

9.3. Иные материалы

ИТОГОВАЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (КЕЙС-СИТУАЦИЯ)

ВЫБОР ПУТЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ТПО «РУССКОЕ БИСТРО»
(сценарий выполнения задания)

Цель изучения кейс-ситуации заключается в том, чтобы на основе анализа конкретных фактических материалов студенты могли определить основные проблемы, возникающие в деятельности современных организаций и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности, увеличение продаж и укрепление имиджа среди предприятий, работающих в сфере общественного питания города.

Назначение кейс-ситуации. Позволяет проверить не столько знания студента, сколько его умения и навыки решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

Для решения конкретной ситуации необходимо использование таких разделов курса «Стратегический менеджмент», как «Понятие и сущность стратегии. Задачи стратегического менеджмента», «Инфраструктура стратегического менеджмента», «Анализ отрасли и конкурентной ситуации», «Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации», «Стратегии конкуренции», «Стратегии с учётом отрасли и ситуации», «Стратегии сотрудничества», «Функциональные и операционные стратегии» и «Реализация стратегии», что, с одной стороны, создаёт определённые трудности, связанные с большим числом факторов, а с другой, обеспечивает студенту возможность выбора того аспекта, который является, с его точки зрения, более актуальным.

В ходе изучения представленной кейс-ситуации студенты ***должны уметь***:

– анализировать основные тенденции, оказывающие влияние на развитие сферы общественного питания города в условиях рыночных отношений;

– изучать уровень конкуренции в отрасли и оценивать степень её влияния на деятельность работающих в ней компаний;

– выявлять основные трудности, возникающие в практике работы конкретного предприятия общественного питания (на примере ТПО «Русское бистро»), и намечать пути выхода из сложившейся для него кризисной ситуации с наименьшими потерями и наибольшим эффектом;

– проводить самостоятельные маркетинговые исследования с целью адаптации ТПО «Русское бистро» к любым возможным конъюнктурным изменениям на рынках, на которых оно работает;

– применять современные формы и методы стратегического планирования и прогнозирования для определения стратегического видения, миссии, приоритетных целей и перспективных задач деятельности ТПО «Русское бистро», а также выбора наиболее оптимальных стратегий их эффективного решения;

– определять ресурсы, необходимые для реализации выбранных им стратегий на практике (производство: оборудование и технологии, поставки: сырьё и полуфабрикаты, финансы, маркетинг, кадры, информационное обеспечение управленческой деятельности и др.);

– формировать продуктовый ассортимент, пользующийся на рынке повышенным спросом, и разработать соответствующие ему товарные стратегии;

– определять ценовые стратегии предприятия и выявлять основные факторы, влияющие на решения, связанные с установлением и корректировкой цен;

– разрабатывать стратегии распределения продукции, вести программы по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС), а также обеспечивать планирование, управление и контроль за дальнейшим функционированием ТПО «Русское бистро» на рынке общественного питания города;

– формировать покупательский спрос с помощью эффективных рекламных стратегий;

– оценивать степень риска по каждому мероприятию разработанной программы.

Последовательность решения кейс-ситуации

1 шаг. Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

2 шаг. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «ассортимент блюд и напитков», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

3 шаг. Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

4 шаг. Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает предприятие, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению его хозяйственной деятельности.

6 шаг. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Все этапы решения кейс-ситуации должны быть кратко отражены в отчёте по изложенной выше структуре или презентации, подготовленной на основе компьютерной программы «Power Point».

Оценка результатов проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка

предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

ЗАДАНИЯ

Внимательно изучив содержание кейс-ситуации и дополнительно прилагаемых к ней материалами, а также, по возможности, проведя самостоятельное «полевое» исследование работы одной из закусочных, входящей в сеть ТПО «Русское бистро», определите оптимальную стратегию и разработайте соответствующие мероприятия в её поддержку, которые позволили бы компании выйти из кризисного положения с наименьшими потерями и наибольшим эффектом.

Выполнение задания должно включать:

– анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на рынке фаст-фуда г. Москвы по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции ТПО «Русское бистро» на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли (на примере г. Москвы); анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха (КФУ), обеспечивающих дальнейшее продвижение ТПО «Русское бистро» на рынке и повышение получаемой им прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

– изучение ресурсов и конкурентных возможностей ТПО «Русское бистро», предполагающее проведение SWOT-анализа предприятий, входящих в сеть под данным марочным названием, а также PEST-/STEP-/GETS-анализа среды, в которой они непосредственно работают;

– определение конкурентной устойчивости ТПО «Русское бистро», т.е. проведение его стратегического позиционирования, предполагающего нахождение критериев (в т.ч. «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.), позволяющих более чётко выделить исследуемую компанию на рынке в сравнении с её основными конкурентами;

– формулирование стратегического видения и миссии;

– постановку новых приоритетных целей;

– разработку эффективной конкурентной стратегии, базирующейся на имеющихся в распоряжении ТПО «Русское бистро» ресурсов, компетенций и конкурентных возможностей;

– обоснование выбранной стратегии, в основу которой могут быть положены, к примеру, национальные традиции, эксклюзивный продуктовый ассортимент, оптимальное соотношение цена/качество, ориентация на целевые группы потребителей, повышение качества обслуживания клиентов, применение прогрессивных маркетинговых технологий,

формирование оригинального имиджа, престижность торговой марки, выход на новые географические рынки и т.п.

Структура задания:

ОПИСАНИЕ КЕЙС-СИТУАЦИИ

Дополнительные материалы 1. МЕСТО И РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГА В ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Дополнительные материалы 2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ КОМПАНИИ «БАСКИН РОББИНС»

Дополнительные материалы 3. КОМПАНИЯ «MCDONALD'S» И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ РАБОТЫ НА РЫНКЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Дополнительные материалы 4. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ КОМПАНИИ MCDONALD'S В РОССИИ

Дополнительные материалы 5. АНАЛИЗ РЫНКА УЛИЧНЫХ «ФАСТ-ФУДОВ» г. МОСКВЫ

Дополнительные материалы 6. ДЕТИ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ АКТИВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ г. МОСКВЫ

Описание кейс-ситуации

Появление в новых российских экономических условиях сети ресторанов «Макдональдса» было ознаменовано «единением отечественного гражданина с заморским гамбургером» (Московская правда. – 1997. – № 122). Очереди поначалу были такие, будто там кормили бесплатно. Не сразу, но Московское правительство решило исправить представление москвичей о системе быстрого питания: «Быстро», оказывается, может быть не только по-американски, но и по-русски, а для молодежи – ещё и ликбез: что такое кулебяки, расстегаи и прочее хорошо забытое старое из традиционной русской кухни.

С 1995 года началась новая эра в отечественном общественном питании – открылись точки системы «Русское бистро». 1 августа мэр Москвы Юрий Лужков лично перерезал ленточку на открытии первого такого заведения. На следующих, не менее торжественных, церемониях присутствовали и более знаменитые лица (в частности, экс-президент РФ Борис Ельцин). Так что начало было более чем удачным. Москвичи активно посещали закусочные, раскупая недорогие расстегаи и пирожки.

В настоящее время в Москве открыто свыше 40 точек «Русского бистро». При этом первые восемь из них, расположенные в Центральном округе столицы, находятся в собственности Торгово-производственного объединения «Русское бистро», а остальные созданы совместно с другими фирмами на основе коммерческой концессии. При этом следует отметить, что цены в последних несколько выше.

Сеть предприятий быстрого обслуживания «Русское бистро» до сих пор считается самой достойной альтернативой зарубежным и национальным «уличным» фаст-фудам. Однако такое определение даётся лишь чиновниками Московской мэрии, и значительно реже, чем в прежние времена. В самой крупной – после «Макдональдса» – сети закусочных посетителей с каждым годом становится всё меньше и меньше.

Попытку «утереть нос» американцам запорол чисто совковый подход к бизнесу. Плюс – тепличные условия существования. Слишком много внимания данному проекту уделялось сверху. Рецептуру старинных блюд разрабатывал Всероссийский институт общественного питания совместно с Департаментом торговли г. Москвы, а для поставки одноразовой посуды с фирменной символикой даже был построен специальный завод «Бистро-Пласт». Само по себе обращение к национальной идее и традиционным вкусовым предпочтениям россиян – здравая идея, и многие возникшие после фаст-фуды ею успешно воспользовались. Но к разработчикам столь серьезного уровня никто больше не обращался.

Через два года после успешного старта мэр привлек к развитию закусочных «Мосресторансервис». В том же 1997 году столичное правительство и приглашенные инвесторы выделили около $ 16 миллионов на развитие муниципальной сети предприятий быстрого обслуживания «Русское бистро». На Москворецком пивоваренном заводе, опять же с благославления Юрия Лужкова, заработала линия по разливу одноименного фирменного кваса.

Муниципальные фаст-фуды открывались в самых оживлённых и самых выгодных с коммерческой точки зрения местах города. Хотите, сравните сами – зайдите, допустим, на бывший Тушинский рынок (ныне – торговый комплекс). Быстро перекусить там можно в двух местах – в «Русском бистро» и ресторане «Ёлки-палки». При этом «Русское бистро» находится прямо у главного входа, а «Ёлки-палки» разместили на задворках. Однако клиентов у последних, несмотря на менее «выигрышную» позицию гораздо больше, а в зале «Русского бистро» чаще всего можно увидеть только скучающий персонал.

Вместе с тем – при активнейшей поддержке со стороны города и отсутствии хоть какой-либо конкуренции (в связи с неразвитостью самого по себе рынка быстрого питания) – количество точек в сети «Русское бистро» неуклонно росло. Парадокс, но этот-то рост и привел компанию к гибели. Она оказалась не в состоянии контролировать все кафе, работающие под вывеской «Русское бистро». Озабоченное желанием перегнать «Макдональдс» если не качеством, так количеством, руководство продавало свою торговую марку всем желающим её купить, не особо вникая в менеджерские таланты и порядочность претендентов. Должного же механизма воздействия на недобросовестных компаньонов в концессии не разработали.

«Макдональдс», в какой бы стране мира ресторан ни находился и кому бы ни принадлежал, предлагает единый «стандарт», в который входят и скорость, и меню, и улыбка. Наши же бистро различаются между собой лишь тем, что, к примеру, одни из них имеют тараканов, вторые – грубый персонал, третьи – грязь…

Святая святых в «Русском бистро» – это ассортимент, который должен выдерживаться в строгом соответствии с задуманными планами во всех точках и включает кулебяки, расстегаи, пирожки, пироги, ватрушки, навары, квасы, медовуху, натуральные напитки на основе молочной сыворотки, чай и др. Рецептура и технология производства кулинарных полуфабрикатов в цехах «Русского бистро» – это «ноу-хау». Причём Всероссийский институт общественного питания разработал добавки, которые не дают

дрожжам погибнуть при низкотемпературной заморозке полуфабрикатов из дрожжевого теста.

В то же время следует признать, что в меню «Русское бистро» была допущена весьма серьёзная ошибка. Несмотря на усилия целого института не был создан так называемый «фирменный продукт». Давайте поясним. Фирменный продукт – это то, ради чего посетители выбирают именно этот, а не конкурирующий фаст-фуд. Это гамбургеры «Макдоналдса», жареная курица «Ростик'са», блины «Теремка», сосиски «Стефф-Холберга», сэндвичи «Сабвэя», бублики «Канадского бейгла» и т.д.

В качестве фирменного блюда «Русского бистро» посетителям были предложены пирожки и расстегаи (т.е. пирожки с открытой начинкой). Однако с ними учёные несколько просчитались. Уникальности – самой по себе – в этих продуктах нет. Их может приготовить любая кулинария. Пока пирожки и расстегаи были вкусными, их брали. Беда в том, что в процессе открытия всё новых и новых закусочных вкусовые качества этих изделий значительно снизились. Причина здесь проста. Все продукты франчайзи (т.е. те, кто купил у головной компании право работать под ее торговой маркой) закупают исключительно у центрального «Русского бистро», а отсутствие угрозы, что поставщика могут сменить, как известно, расслабляет.

В итоге фирменный продукт «Русского бистро» изначально не был проработан. Да и желающих всерьез подкрепиться фирменные блюда этого фаст-фуда не удовлетворяли. Один франчайзи в центре г. Москвы всерьез недоумевал в разговоре: почему головная концессия наотрез запрещает ему продавать у себя китайскую лапшу? «Основной поток посетителей – сотрудники фирм, у которых рядом расположены офисы. Они приходят голодные и хотят чего-то сытного. А мне им по большому счету нечего предложить. Больно смотреть, как от меня уходят за шаурмой».

В 1999 году концессия увеличила ассортимент втрое. Существенная доля нововведений в меню – напитки. Появилась и новая выпечка. Только при нынешнем демпинге со стороны «Макдоналдса» сеть предприятий быстрого обслуживания «Русское бистро» ему значительно проигрывает и по цене, и по качеству товара. В 1995-1997 годы именно за счёт живого вкуса грибов и прочих начинок пирожков при низкой цене «Русское бистро» выглядело конкурентоспособным в сравнении с западным гигантом. Теперь же франчайзи без согласования пытаются дополнить предлагаемый концессией ассортимент чем-то со стороны, что в принципе свидетельствует о серьёзных проблемах сети.

Например, владелец бистро на улице Волгина нарушил условия контракта с ТПО «Русское бистро» и ввёл в ассортимент «левые» пельмени, пиво, водку, импортные салаты. Однако просуществовать с таким набором успел всего лишь два месяца, так как Департамент потребительского рынка и услуг г. Москвы очень внимательно следит за соблюдением в бистро «правильного» ассортимента. И если кому-то хочется чего-то нового, то сначала надо выйти с предложением на верх, а там могут разрешить или нет. Например, торговать в бистро бутербродами так и не позволили – посчитали, что они не для русской кухни.

Выдвигает свои требования и посетители, которые, конечно, в департамент предложения не посылают, а вопрошают продавцов, почему это, мол, кухня-то у Вас русская, а настоящих щей-борщей нет? Особенно иногородние удивляются. По их понятиям, если уже человек пришёл поесть, особенно в обед, то первое блюдо должно присутствовать на столе в самом солидном варианте. Однако в системе быстрого питания создать его – совсем другая история. Во-первых, потребуется другое производство (сейчас

производственные мощности на это не рассчитаны). Во-вторых, это уже будет не системой быстрого питания. Это ведь не ресторан и не столовая, а наш клиент просто еще путается в определении «жанра». Аналог русских первых блюд в бистро, тем не менее, есть: всевозможные навары. Например, навар борща: залил кипятком концентрат и готово. Не классический борщ, конечно, зато действительно быстрый.

Многие интересуются, почему в «Русском бистро» нет десертов. Как объяснили специалисты Департамента потребительского рынка и услуг правительства г. Москвы, русские национальные десерты не так-то просты в производстве. Например, приготовление знаменитой некогда гурьевской каши – дело трудоёмкое. Ассортимент же в ближайшее время будет развиваться за счет разработок фаршей для пирожков. А глобальное новшество – это пельмени: однако ещё не продуман вопрос их реализации – не на вес же, что погубит принцип быстрого обслуживания.

Еще одной «супер-новинкой» стала продажа спиртного. Говорят, менеджеры «Русского бистро» долго сомневались, стоит ли его продавать в фаст-фуде. Теперь-то очевидно, что не стоило. Во всяком случае, высокоградусную продукцию. А в результате закусочные «Русское бистро» превратились в распивочные, что пошатнуло их общую рентабельность.

Обычные ресторан должен предлагать своим гостям спиртное просто потому, что в него люди приходят посидеть надолго и со вкусом. В фаст-фудах всё не так. Здесь основные деньги делаются на скорости обслуживания покупателей: пришёл, быстро перекусил, освободил столик. Оборот посетителей в безалкогольных фаст-фудах на несколько порядков выше, чем в тех, где торгуют спиртным.

Продажа же алкогольных напитков в «Русском бистро» привела к тому, что наценка на спиртное здесь давно не компенсирует снижения потока: граждане, распивающие бутылку, дольше других занимают посадочные места. И тем самым косвенно увеличивают стоимость блюд. К тому же из-за появления в меню настоек и водки многие москвичи постепенно вычеркнули «Русское бистро» из списка мест для семейных обедов. Кому же захочется, чтоб рядом с его ребенком пьяно спорили бомжеватые личности? Поэтому сегодня мамы и папы предпочитают тот же «Макдоналдс» с детскими программами. Попробуйте найти в уик-энд свободное местечко! Даже самый большой из них на Пушкинской площади бывает заполнен семьями до отказа.

Вместе с тем, перспективность фаст-фуда оценили и другие фирмы. Например, в компании «Росинтер» (торговая марка «Ростик’с»), предлагающей комплексные воскресные обеды для «матери и ребенка». В «Ростик’се» на площади Маяковского в г. Москве даже появились детские аттракционы и аналог американского «хэппи мила» – детского сундучка с обедом и игрушкой. В стратегии компании – открытие своих предприятий в спальных районах столицы, где детей много, а развлечений мало.

Еще одна тенденция в развитии фаст-фуда – это движение в глубинку России. Так, «Макдоналдс» активно осваивает Подмосковье. Открытие ресторанов в маленьких городках вроде Щёлкова, в чуть более миниатюрном виде, повторяет фурор, произведённый первым российским «Макдоналдсом» в 1990 году. Компания, наконец, начала продавать франшизы на территории России. И данная мера, безусловно, рассчитана на освоение удалённых от г. Москвы и г. Санкт-Петербурга территорий.

Открывает немосковские фаст-фуды компания «Росинтер». В 2000 году первый «Ростикс’с» появился в г. Киеве. А у компании «Сабвэй» первый питерский опыт был еще до открытия ресторанов в г. Москве. Правда, эксперимент с работой на Невском проспекте

закончился плачевно: вплоть до открытия первого московского ресторана осенью 1998 года американцы отсуживали деньги у нынешних владельцев помещения на главной улице г. Санкт-Петербурга. Активно разворачивается по стране немецкая сеть «Гриль-мастер». Так, в городе на Неве у неё открыто четыре кафе, а в провинции – девять. Пример перевеса в сторону нестоличного города – уникальный. В то же время большинство компаний, громко заявивших о франчайзинге в регионах, пока представлено там единичными заведениями. «Главная проблема работы с регионами – решить, будет ли это франчайзинг или отделение собственной компании, - делился своим мнением в 2001 году Сергей Федотов, директор по маркетингу компании «Маркон-Экспресс», владеющей сетью киосков «Стефф Холберг». – В Питере мы работаем через свое собственное предприятие, и там пока только 3 киоска, а в Москве – 111! Конечно, по франчайзингу развиваться было бы легче. Но очень трудно найти нормального партнёра».

Для работы с региональными франчайзи нужна жёсткая система контроля. Даже менеджеры «Росинтера», тщательно отрабатывающего технологии в пакете, предлагаемом франчайзи, сетуют, что после отъезда московских специалистов продажи в региональных фаст-фудах падают.

Однако, судя по всему, именно региональный рынок может привести к взлету бизнеса быстрого питания. Московские фаст-фуды можно пересчитать по пальцам. Многочисленные «шаурмы» – скорее не бизнес, а способ существования диаспоры. Из настоящих сетевых проектов благоприятная, казалось бы ситуация после кризиса 1998 года вызвала к жизни лишь «Крошку-картошку», «Теремок – Русские блины» и киоски с китайской едой.

Все это – примеры малого бизнеса. Владелец «Теремка» до кризиса, например, торговал электроникой. Создатели двух других предприятий – занимались «челночной» торговлей… Проекты развиваются успешно и бурно. Но только перспектив в г. Москве для них уже мало. Расслоение москвичей по доходам увеличивается. Те, кто может позволить себе обедать в ресторанчиках, есть на улицах по большому счёту не станут. Те, кто на еде экономит, ходят на работу с бутербродами и стеклянными ёмкостями.

Зато в регионах круг потенциальных клиентов шире. Количество евроокон на местах, например, вселяет оптимизм по поводу перспектив дальнейшего развития фаст-фудов. К тому же там не так избалованы обилием ресторанов, как в г. Москве или г. Санкт-Петербурге, и любой новый общепит неизбежно вызовет интерес.

Дополнительные материалы 1

МЕСТО И РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГА В ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ

Слово «франчайзинг» французского происхождения и переводится оно на русский язык как «привилегия» или «льгота».

История франчайзинга уходит своими корнями в Средневековье, когда короли предоставляли баронам право собирать налоги с определённых территорий в обмен на различные услуги, а свободным людям за отдельную плату разрешалось продавать свои товары на рынках и ярмарках города. Кстати, до сих пор юридический термин «франшиза» в США и Австралии означает передачу кому-либо прав государственной властью, а в Великобритании – передачу прав от имени короля. Интересный факт, что до сих пор в Великобритании еще продолжают действовать древние франшизы, предоставляющие их

владельцам права на содержание рынков, проведение ярмарок, содержание паромов и мостов.

Что касается торговой практики, то в Лондонском Сити в XVII веке были учреждены системы торговых гильдий, отдаленно похожих на современные системы франчайзинга. А в начале XIX века в той же Великобритании была введена система так называемых «связанных домов», сущность которой заключалась в предоставлении властями права на торговлю спиртными напитками только владельцам постоялых дворов по специальной лицензии. Вместе с тем большинство владельцев не имело достаточно средств для приведения постоялых дворов в должный порядок и оплату лицензии. Поэтому данную систему прекрасно использовали пивовары, предоставляя владельцам постоялых дворов заем или сдавая им в аренду имущество, а получая взамен рынок сбыта для своего пива и других спиртных напитков.

Однако огромный толчок в развитии именно коммерческих систем франчайзинга произошел на другом континенте – в США, где франчайзинг с 1860-х годов использовался американской компанией по производству швейных машин «ЗИНГЕР». Введение в практику торговли нового приема объяснялось следующим: домохозяйки неохотно приобретали новое механическое оборудование, а создание сети собственных продавцов на огромной территории США требовало значительных затрат. Тогда владелец компании решил продавать право на продажу и обслуживание швейных машин «ЗИНГЕР» на определенной территории независимым продавцам. Причём последние платили за машину $ 60, а продавали ее за $ 125. Хотя данная система и перестала действовать до конца XIX века, многие люди благодаря ей стали богатыми, а передовые предприниматели взяли на вооружение еще один способ повышения конкурентоспособности за счет резкого расширения рынка сбыта.

В конце того же века молодая американская компания «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС», не имея достаточного капитала, организовала систему продажи паровых двигателей и автомобилей через систему независимых дилеров. За последними закреплялась определенная территория, гарантировались постоянные поставки продукции и защита от сторонних фирм. Дилер же, в свою очередь, не имел права реализовывать продукцию конкурентов и должен был вложить в дело свои средства, а также обеспечивать высокий уровень обслуживания и поддерживать высокую репутацию компании «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС». Кстати, до сих пор продажа автомобилей на Западе в основном ведется по системе франчайзинга.

Примерно в это же время (в начале XX века) были организованы и такие известные во всем мире франчайзинговые сети компаний – производителей безалкогольных напитков, как «КОКА-КОЛА», «ПЕПСИ» и «СЕВЕН АП», которые продолжают функционировать и по сей день. Сущность работы данных систем заключается в передаче независимой фирме части прав по патенту на концентрат или сироп вместе с правом на производство напитка и его сбыта в определенном регионе под товарным знаком франчайзора.

В сегодняшнем понимании, как способ распространения товаров и услуг, франчайзинг появился в США после Второй мировой войны. Его прародителем считается американская компания «БАСКИН РОББИНС». Так, в 1945 году Ирвин Роббинс, который ранее работал приказчиком на молочной ферме своего отца, решил открыть свое собственное кафе, отличающееся от других тем, что в нем было значительно больше сортов мороженого (как минимум – 31), и посетителям предлагались специальные необычные ложечки. Предприятие взяло успешный старт, и в том же году к Ирвину Роббинсу

присоединился его двоюродный брат Бертон Баскин. Новая фирма получила название «БАСКИН РОББИНС. 31 СОРТ МОРОЖЕНОГО».

К 1948 году у братьев в управлении находилось уже 6 кафе; однако, как не странно, с увеличением подобных предприятий их общая прибыльность не возрастала, а, наоборот, падала. Тогда Ирвин Роббинс и Бертон Баскин задумались о причинах, приведших к такому положению, и сформулировали основную идею современного франчайзинга. Так, по их мнению, каждое кафе должно иметь отдельного хозяина, который бы радел за его дальнейшее успешное развитие в условиях рыночных отношений. К сожалению, сами братья не могли полностью контролировать работу своих предприятий, в связи с чем наблюдались известные трудности в налаживании эффективного менеджмента. Выходом из создавшегося положения стала продажа новых кафе тем, кто хочет начать свое дело, но при этом оставлять за головной компанией право на коммерческое планирование, развитие производства и сбыт мороженого. Последующая практика доказала перспективность данного подхода. К 1949 году в США было открыто более 40 кафе под данной маркой, а в настоящее время под «зонтиком» торговой марки «БАСКИН РОББИНС» работают почти 4500 кафе-мороженых в 54 странах мира.

С конца 1950-1960-х годов франчайзинг становится одной из самых продвинутых форм малого предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой. Виды деятельности, в которых он применяется, весьма разнообразны. Это – предприятия питания, сфера бытового обслуживания, автотранспортные фирмы, индустрия развлечений, консалтинговые услуги и т.п. В настоящее время, франчайзинг, к примеру, в валовом национальном продукте США создает 13% национального богатства. Развитие данного направления объясняется, в первую очередь, повышенной устойчивостью франчайзинговых предприятий. Так, если из 100 малых фирм в первые три года остаются работать лишь 15, а остальные становятся банкротами, то для компаний, работающих на основе франчайзинга, статистика совсем иная: из 100 малых предприятий, начавших свой бизнес, на «плаву» остаются 85 (оценочные данные приведены Александром Майлером, президентом Российской ассоциации развития франчайзинга).

Суммируя изложенное выше, приведем определение «франчайзинга», под которым станем пронимать один из способов распространения продукции, когда родительская компания (франчайзор) предоставляет дочерней либо сторонней фирме (франчайзи) право, или привилегию, позволяющую вести бизнес с использованием своего товарного знака в предписанных условиях в течение определенного времени и в точно установленном месте в обмен на отчисления за аренду торговой марки, операционной системы, «секретных рецептов», маркетинговых и торговых технологий.

Современная практика ведения бизнеса в настоящее время выделяет следующие виды франчайзинга:

1. Товарный: право на реализацию под товарным знаком франчайзора выпускаемой им продукции. Основное условие данной сделки: франчайзи обязуется закупать продукцию только у своего франчайзора и полностью отказывается от реализации аналогичных товаров других фирм, которые могут составить конкуренцию (например, компания «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС»). Таким образом, для товарного франчайзинга характерна узкая специализация франчайзи на реализации одного вида продукции и получения фиксированной прибыли от общего объема продаж. Используя товарный франчайзинг, франчайзор не только увеличивает сбыт своей продукции, но и регулирует с помощью

закрепления за франчайзи определенных территорий распределение объема продаж между различными регионами.

2. Производственный: отношения в рамках договора франчайзинга, которые дают право франчайзи на производство и сбыт под товарным знаком франчайзора продукции с использованием поставляемого им сырья, материалов или технологий (например, компания «КОКА-КОЛА»).

3. Деловой: взаимоотношения сторон франчайзинга в сфере обслуживания, обучения и общественного питания, при которых франчайзи создает и развивает бизнес по модели и при участии франчайзора с использованием его технологий, ноу-хау, товарного знака и опыта предпринимательства (например, компания «БАСКИН РОББИНС»).

4. Корпоративный: франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а сетью франшизных компаний с использованием наемных менеджеров.

5. Конверсионный: способ расширения бизнес-сети, при котором действующее самостоятельно предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных компаний, работающих под контролем франчайзора (то есть перепрофилирование).

6. Региональный: форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзи получает право на освоение определенного района (создание франшизной сети) и контроль над ним в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия. При этом открываемые предприятия не имеют независимого юридического статуса и являются отделениями или филиалами франчайзи.

7. Субфранчайзинг: форма организации франшизного бизнеса, при которой получатель генеральной (или «мастер»-) франшизы осуществляет контроль над определенным районом в качестве субфранчайзора с правом продажи субфраншиз заинтересованным компаниям.

Доход франчайзора, как правило, состоит из следующих частей:

– первоначального взнос (up front fees), который франчайзи обычно выплачивает только один раз франчайзору за лицензию на использование его торговой марки, операционной системы, «секретных» рецептов и технологий ведения бизнеса. Оплата обычно происходит при заключении контракта;

– оплаты стоимости фирменного оборудования;

– сервисной платы (royalty), составляющей периодические выплаты, производимые франчайзи еженедельно или ежемесячно франчайзору за продолжительное использование торговой марки, операционной системы, «секретных» рецептов и технологий ведения бизнеса. Сервисная плата обычно рассчитывается как процент валовых продаж, но может также иметь форму фиксированной платы или быть встроенной в стоимость товара. Последний вариант особенно характерен для случая, когда франчайзор одновременно является и поставщиком продукции;

– сборов на местную рекламу бизнеса (как правило, в размере 1% от валового объема продаж).

Вместе с тем ряд услуг франчайзорами предоставляется бесплатно. Среди них:

– проведение специальных маркетинговых исследований (к примеру, ответственные руководители компании «БАСКИН РОББИНС» перед тем как принять решение об открытии нового кафе поручают своим представителям внимательно изучить выбранное место и даже подсчитать количество ежеминутно проходящих пешеходов);

– обучение персонала (курсы длятся, как правило, 7-14 дней, в течение которых будущим предпринимателям объясняют, как пользоваться оборудованием, обслуживать клиентов и т.п.);

– помощь в бухгалтерском обслуживании, разработка маркетинговых мероприятий и т.п.; (предоставление комплекта предметов для оформления бизнеса (применительно, например, к компании «КОДАК» – это стойки для товара, наклейки, декоративные коробки и др.).

Однако все это тесно соотносится с одним их основных принципов франчайзора – очень жестким контролем за работой франчайзи. К примеру, каждое утро все обслуживающие центры компании «КОДАК» снимают с фирменного оборудования целый ряд контрольных показаний и посылают их в центральную лабораторию для проверки качества, где полученные данные «прогоняются» через специальные приборы, сравнивающие их с эталонами. Подобные мероприятия проводит также и компания «БАСКИН РОББИНС», которая большое внимание уделяет условиям хранения мороженого и особым температурным режимам, а также ассортименту (каждое кафе должно продавать не менее 31 сорта мороженого).

Ещё одна неприятная сторона для франчайзи состоит в том, что они не имеют право продавать любые сопутствующие товары других фирм, не получив на то предварительного разрешения со стороны франчайзора. Например, в кафе сети «БАСКИН РОББИНС» полностью исключена продажа спиртных напитков. Правда, в виде исключения, на территории РФ руководство компании разрешило им торговать шампанским.

В то же время, вопрос о контроле сети франчайзи всегда самый сложный. Так, из российских компаний первой в 1994 году стала применять систему франчайзинга «ДОКА-ПИЦЦА». За два года проект разросся до 1000 франчайзи, что весьма затруднило контроль за качеством их работы на местах. Под сеть пиццерий были выпущены ценные бумаги, и Владимир Довгань до сих пор пытается расплатиться с людьми, вложившими в проект свои денежные средства.

Подводя итоги, следует отметить, что франчайзинг в настоящее время является достаточно прогрессивной и прибыльной формой организации бизнеса, позволяет начинающим предпринимателям накопить начальный опыт и капитал, что дает им возможность дальнейшего саморазвития и открытия сети собственных предприятий.

Дополнительные материалы 2

ПРЕДЛОЖЕНИЕ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ КОМПАНИИ «БАСКИН РОББИНС»

Компания «БАСКИН РОББИНС» имеет честь предложить Вам уникальную, многократно опробованную в 54 странах мира концепцию открытия и успешного функционирования кафе-мороженого под всемирно известной торговой маркой.

Данная концепция основана на принципах франчайзинга. Компания «БАСКИН-РОББИНС» (франчайзор) передает другому лицу или компании (франчайзи) целостную бизнес-систему («бизнес-формат»), включающую в себя торговую марку, дизайн, стандарты компании, методы управления, маркетинговую политику, обучение персонала и т.д. Таким образом, Вы приобретаете право продавать известный продукт, используя

популярную торговую марку и прочие преимущества, вытекающие из большого опыта использования данного «ноу-хау».

Общемировая статистика и более чем полувековой (с 1945 года) опыт нашей компании, организовавшей по франчайзингу в мире уже около 4400 кафе, свидетельствует о том, что коммерческий риск при открытии франшизного кафе-мороженого уменьшается в 4-5 раз по сравнению с «обычным», нефраншизным предприятием. В СНГ под торговой маркой «БАСКИН-РОББИНС» уже открылись или находятся в стадии строительства более 80 франшизных кафе-мороженых в городах от Санкт-Петербурга до Кемерово, а также в Гомеле, Одессе, Харькове, Тбилиси и др.

В мае 1995 года в Москве была открыта фабрика международного уровня по производству мороженого «БАСКИН-РОББИНС». Основываясь на собственном опыте, мировых стандартах качества и продолжая активно развивать сеть кафе, компания уже доказала перспективность и надежность данного бизнеса как в пространстве бывших советских республик, так и в других странах.

Компания «БАСКИН-РОББИНС» предлагает всестороннюю помощь в организации, создании, контроле и развитии Вашего бизнеса, включающую в себя:

– содействие в оценке бизнес-проекта создания кафе, включая анализ местных условий, аспектов предполагаемого месторасположения, необходимых объемов инвестиций, сроков окупаемости и т.д.;

– содействие в разработке проекта, составлении сметы и осуществлении контроля за ходом строительства нового кафе;

– поставку основного стандартного оборудования, отделочных материалов и мебели для торгового зала, создающих имидж и неповторимый интерьер кафе;

– бесплатное начальное обучение, проводимое для менеджеров и декораторов тортов в тренинг-центре, а для персонала непосредственно на месте будущего кафе;

– содействие менеджера по операциям в течение всего срока действия договора;

– регулярные поставки высококачественного мороженого широкого ассортимента и сопутствующих материалов;

– маркетинговую и рекламную поддержку торговой марки, обеспечивающую внимание и доверие потребителей (в частности, за счет расширения сети кафе и соблюдения высоких стандартов качества), а также, соответственно, увеличение популярности Вашего кафе «БАСКИН-РОББИНС».

Вы можете получить и дополнительные эксклюзивные права, позволяющие Вам работать в пределах установленной территории (кроме ряда городов, где уже подписаны подобные договоры) и принимаете на себя обязательство соблюдать график развития торговых точек, рассчитанный на пять лет и составленный по обоюдному согласию сторон (на срок действия договора).

По договору Вы выполняете ряд финансовых обязательств, предполагающих внесение:

– франшизного взноса-платы за право пользования торговой маркой в течение пяти лет (данный взнос является единовременным и невозвратным, а в случае эксклюзивности прав на данную территорию размер его зависит прежде всего от численности проживающего на ней населения и составляет от $12000 и выше). В случае неэксклюзивности договора, размер франшизного взноса составляет $10000-11000 за каждое кафе;

– лицензионного взноса (4% от валовых закупок мороженого и сопутствующих материалов с фабрики + НДС);

– ежемесячные расходы на местную рекламу Вашего кафе в размере 1% от валового объема продаж.

– *С Вашей стороны необходимо:*

– желание иметь собственное, мирового уровня кафе-мороженое;

– приобрести (арендовать) помещение для кафе с площадью торгового зала, желательно, около 60-80 кв.м., подсобных помещений – от 30 кв.м. Месторасположение (проходимость, возможность парковки, открытия летнего кафе и т.п.) и наличие коммуникаций (водопровод, канализация, электричество) играют определяющую роль в выборе помещения для кафе;

– произвести ремонт помещения в соответствии с общепринятым дизайном компании «БАСКИН-РОББИНС» (комплект стандартного оборудования, отделочных материалов и мебели для торгового зала Вам поставляется, остальные материалы приобретаются Вами самостоятельно, но должны быть согласованы с нашим руководством;

– приобрести основное и дополнительное оборудование, необходимое для полноценного функционирования кафе. Дополнительное оборудование, обязательное к использованию, относящиеся к разряду «универсального» и не поставляемое компанией «БАСКИН-РОББИНС», может быть приобретено на месте в целях минимизации издержек (к ним относится машина для производства льда, бытовой холодильник для хранения сухих продуктов, кофеварка, стационарная морозильная камера для хранения мороженого: 35-50 куб.м., морозильная камера, находящаяся в кафе: 8-12 куб.м., кассовый аппарат и т.д.).

Инвестиции для открытия первого кафе могут составить $ 100000 – $ 150000 и, в первую очередь, зависят от местных условий.

Необходимо отметить, что на мировом рынке услуг не существует более известной торговой марки для кафе-мороженого, что обеспечит Вам устойчивую престижность Вашего дела на длительное время. Учитывая практически полную ненасыщенность в настоящее время данной рыночной ниши услуг, а также используя наш накопленный опыт открытия и функционирования франчайзинговых кафе в СНГ, Ваше кафе-мороженое «БАСКИН-РОББИНС» с экономической точки зрения имеет все шансы на успех.

Если Вы хотели бы иметь надежное и стабильное дело или расширить уже существующий бизнес, иметь всестороннее содействие и поддержку в становлении и развитии предприятия, и у Вас есть средства для осуществления такого проекта – мы будем рады обсудить все аспекты потенциального сотрудничества. Следуя нашим рекомендациям, Вы сможете рассчитать результаты работы в первом финансовом году по доходному методу и сделать выводы и перспективах сотрудничества с нами.

Дополнительные материалы 3

КОМПАНИЯ «McDONALD'S» И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ РАБОТЫ НА РЫНКЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Согласно проведенным исследованиям, торговая марка «McDonald's» является второй в списке самых известных и дорогих знаков в мире, после марки «Coca-Cola»,

в связи с чем на ее поддержание и дальнейшее продвижение тратится более $1 млрд. в год. Однако несмотря на то, что пресса почти всегда уделяла большое внимание внешним эффектам коммерческо-хозяйственной деятельности компании (к примеру, отвечая на вопрос: «Сколько раз может быть покрыто расстояние от Земли до Луны выстроенными в ряд гамбургерами?»), ее организационная структура и маркетинговые стратегии долгое время оставались нераскрытыми. Так продолжалось вплоть до 1986 года, когда вышла в свет книга Джона Лава «McDonald's Behind The Arches».

История создания первого ресторана братьев МакДональд приходится на 1937 год и связана с развитием автомобилестроительной индустрии, которая потребовала создания нового типа предприятий общественного питания с обслуживанием прямо в машине. В самом начале своего бизнеса братья сами готовили еду, а три наемных официанта разносили ее по автомобилям.

Вырученная прибыль позволила МакДональдам расширить дело и открыть в 1940 году в г. Сан-Бернардино (штат Калифорния) уже большой ресторан, который не был построен, как прежний, прямо на улице, а имел оригинальную форму и собственную стоянку для 125 машин. Другой интересной идеей стало остекление окон кухни, выходивших в зал для посетителей, чтобы последние имели возможность наблюдать процесс приготовления еды и тем самым сопоставлять качество приготавливаемых блюд. Вскоре пришел и большой коммерческий успех. Так, к 1947 году общий доход ресторана составил $200 тыс. Братья достигли всего того, о чём не могли и мечтать десять лет назад. Однако усиливающаяся конкуренция со стороны других подобных предприятий заставила задуматься над внесением коренных изменений в структуру обслуживания клиентов.

В то время в меню ресторана входило 25 пунктов, включая гамбургеры, бутерброды со свининой, сосиски и др. Изучив продажи каждого блюда, братья обнаружили, что наибольшей популярностью пользуются именно гамбургеры. Исследования также показали, что заказов было бы больше, если бы не медлительность обслуживающего персонала. Несмотря на то, что посетители не требовали высокой скорости обслуживания, братья Макдональды понимали, что именно ее как раз и не хватало, в связи с чем решили пересмотреть сложившуюся практику организации работы своего предприятия.

Осенью 1948 года ресторан закрывается на переоборудование, которое продолжалось три месяца. В течение этого времени были уволены почти все официанты, а им на смену пришли специальные окна, через которые клиенты могли самостоятельно делать заказы; тарелкам и чашкам предпочли оберточную бумагу и пластиковые стаканы, что устранило необходимость в посудомоечных машинах; переналажено или приобретено новое оборудование, позволяющее обеспечить высокую скорость обслуживания; каждый работник на кухне персонально стал отвечать за определенную маленькую операцию (по принципу конвейера); меню было урезано до 9 пунктов (гамбургер, чизбургер, 3 вида напитков, молоко, кофе, картофельные чипсы и пирог с начинкой); увеличен размер гамбургера с 1/8 до 1/10 фунта и, самое главное, была снижена его цена с традиционных 30 до 15 центов, которая не влекла за собой ухудшение качества данного продукта.

Однако вся эта перестройка не получила должной оценки со стороны посетителей ресторана. В первое время его продажи даже упали на 80% по сравнению с прежним периодом, в связи с чем братьям МакДональдам пришлось переориентировать свой бизнес с автовладельцев на массовый рынок, а также на сегмент детей. Были проведены специализированные рекламные компании, а обслуживающему персоналу дано указание уделять особенное внимание юным посетителям. Таким образом, учитывая, что далеко не

каждый мог позволить себе водить детей в ресторан, McDonald’s сумел занять пустующую нишу недорогих предприятий общественного питания для всей семьи.

Результаты не замедлили сказаться, о чем свидетельствует тот факт, что журнал «American Restaurant Magazine» опубликовал о феноменальном успехе новой маркетинговой концепции компании, ее владельцы были завалены письмами с просьбами о предоставлении возможности перенять подобную систему. Соответственно, следующим шагом развития бизнеса стал франчайзинг. Однако, несмотря на то, что братья МакДональды добились невиданных успехов по тем временам в ресторанном деле, их жизненные интересы не выходили за рамки управления одним предприятием. Они не любили путешествовать и их мало интересовали перспективы выхода на новые рынки. Возможно, этим и объясняется их неудачные первые попытки в сфере налаживания франчайзинговых отношений, которые сводились лишь к тому, что очередной франчайзи проходил недельный тренировочный курс в ресторане в г. Сан-Бернардо и, уплатив соответствующий денежный сбор, был абсолютно свободен в своей дальнейшей деятельности. Так, последний мог изменить название арендуемой торговой марки, сократить или увеличить меню своего ресторана, назначить любую цену за гамбургер и т.п. Пересмотр правил работы ресторанов сети McDonald’s, введение единой маркетинговой стратегии и осуществление действительного контроля на их деятельностью связаны с именем Рея Крока, пришедшего в компанию в 1954 году в качестве со-партнёра. Понадобилось почти целых шесть лет, в течение которых имели место тяжёлые переговоры, грозившие перейти в судейские процессы с отдельными франчайзи, а также обсуждения с братьями МакДональдами путей дальнейшего развития, закончившиеся разрывом их деловых отношений с Кроком и перекупкой последним прав на товарный знак и открытие новых ресторанов на общую сумму $ 2,7 млн.

Первым проявлением инноваций Крока стал запуск телевизионной рекламы сети предприятий McDonald’s. Здесь надо отметить, что до этого рестораны лишь пользовались объявлениями в специализированных справочниках и различными видами наружной рекламы. В новой же стратегии средствам коммуникации уделялось самое пристальное внимание, так как предполагалось строительство первой сети ресторанов национального масштаба, для чего было необходимо самым широким образом раскрутить торговую марку McDonald’s. В 1959 году во все контракты вошел отдельный пункт об обязательных взносах всеми франчайзи на рекламу, равных 2,5% объема продаж (к 1969 году данная ставка возросла до 4%).

Более существенным для обучения франчайзи агрессивной рекламной деятельности является личный пример компании McDonald’s, нанявшей фирму по связям с общественностью. Однако окружение Крока было недовольно такими расходами, которые он аргументировал тем, что не считал свой бизнес типичным для продаж: «McDonald’s – это даже не ресторанный бизнес, это – шоу-бизнес». Первоначальной целью деятельности по связям с общественностью было соединение McDonald’s с продажей гамбургеров в понимании потребителей (с того же самого начиналась деятельность McDonald’s и в России). Кроме того, газетные статьи и пресс-релизы красочно описывали достижения сети в области сбыта (к примеру, «Кетчуп, использованный в ресторанах McDonald’s превышает объем воды в озере Мичиган»). Сам Рей Крок охотно давал интервью всем журналистам и такая политика в области связей с общественностью вкупе с ораторским мастерством основателя McDonald’s не могла не дать результатов.

Можно сказать, что Крок построил свою организацию, не диктуя менеджерам какие-либо указания, а предоставляя огромные возможности для принятия управленческих решений. Ключевым элементом в его управленческой теории была способности рисковать и признавать и исправлять допущенные ошибки. Джеймс Кун, бывший вице-президент, проработавший 20 лет в McDonald's, так описывает различия между представляемым имиджем и реальным управлением корпорацией: «Мы создали в обществе образ ловких, профессиональных и опытных маркетологов, которые подстраивают компанию под изменяющиеся условия, однако, на самом деле мы – всего лишь группа целеустремленных людей, которые «палят из всех пушек» но далеко не все из них попадают в цель. Мы совершили массу ошибок, но на этих ошибках построен наш успех, потому что мы учились на них. Мы просо импульсивны и стараемся двигаться быстрее и быстрее, но в чем мы действительно профессионалы – это в устранении беспорядка, возникающего в процессе этой гонки».

Привычка Крока принимать целесообразную идею от любого работника воплотилась в отсутствии жесткой иерархичности отношений, присущей многим крупным корпорациям. То же самое отмечали многие поставщики компании: «Трудно сказать, кто действительно в ответе за что-либо в McDonald's.» Однако, это всего лишь видимость, созданная чрезвычайно активным и инициативным поведением как всей компании, так и её отдельных работников. Сам Крок неоднократно отмечал, что взаимоотношения франчайзора и франчайзи не строятся на подчинении, а скорее на взаимовыгодном сотрудничестве, в котором заинтересованы и те, и другие. Возможно благодаря этому система McDonald's продолжает успешно действовать и после смерти её основателя, заложившего основы саморегулирующегося механизма управления корпорацией. За время работы сеть ресторанов стала настолько неотъемлемой частью американского образа жизни, что его организационная структура принимается как стандарт. Более половины населения США живет не более, чем в трех минутах езды до ближайшего ресторана McDonald's. 96% американцев хотя бы раз в году посещают ресторан McDonald's. Каждый день в США более 30 рекламных объявлений о компании выходят в эфир на радио и телевидении. Система стала настолько присущей повседневному образу жизни, что присутствие корпоративного контроля за деятельностью, внутренние стандарты и многое другое проходит незамеченным.

Кроме того, из-за грандиозных масштабов достаточно трудно объективно оценить влияние 14000 ресторанов (1995 год) по всему миру, объединенных «золотыми арками», на смежные отрасли и даже потребительские пристрастия. Контроль над такой значительной долей рынка оказывает ощутимое влияние на всю пищевую промышленность. McDonald's является крупнейшим потребителем говядины в мире. 5% урожая картофеля и 2% произведенного куриного мяса в США также закупает McDonald's. Благодаря системе внутренних стандартов компания внесла революционные изменения в технологию обработки мяса и картофеля. Когда в начале 1970-х годов сеть запустила новый продукт в меню завтраков – Egg McMuffin (английскую сдобную булку), он пользовался популярностью только в отдельных регионах страны. Популяризировав его со временем, McDonald's сделал его основным рыночным сегментом хлебобулочной отрасли с темпами роста, превышающим средний показатель вдвое. Приблизительно тоже самое произошло с запуском новинки – Chicken McNuggets в 1982 году. Теперь это блюдо скопировано многими другими ресторанами и ресторанными сетями, а сам McDonald's, считающийся

«королем гамбургеров», занял к тому же и второе место после сети Kentucky Fried Chicken по закупкам куриного мяса.

Немаловажное влияние оказывает корпорация и на давнюю конкуренцию Coca-Cola и Pepsi на рынке безалкогольных напитков. Согласно проведенным исследованиям, компания Coca-Cola обязана половиной своего преимущества (4%) в продвижении бренда и всем своим преимуществом в сбыте сиропов для приготовления напитков в выборе компании McDonald's в её пользу.

Не менее значительным является вклад компании в создании рабочих мест. С более чем 500000 работников McDonald's System занимает одну из лидирующих позиций в США по персоналу. Отлаженный механизм обучения кадров, работы в команде, трудовой дисциплины объясняет популярность работы в ресторанах сети, в особенности у молодёжи, как первый шагом в будущей карьере. Более 12,5% американской рабочей силы когда-либо работали в сети McDonald's. Каждый 15-ый получил свою первую работу в McDonald's.

Маркетинговые программы компании

1. Программа Happy Meals

Была разработана в 1977 году, а через 20 месяцев стала наиболее важной маркетинговой программой компании. Основной ее целью является повышение продаж с помощью специальных средств воздействия на детскую аудиторию, главным образом за счет разработки универсального набора продукции McDonald's, состоящего из какого-либо вида гамбургера, картошки и напитка, упакованного в отдельную коробку, содержащую помимо продуктов еще и игрушку определенной серии. (например, серия «Barby Hot Wheels» – набор из двух гоночных машинок и двух кукол Барби.) Главная цель ребенка – собрать всю коллекцию серии. Поскольку при продажах в ресторанах посетители не могут заказывать необходимую игрушку, они вынуждены брать большое количество раз набор Хеппи Миллз для того, чтобы собрать всю коллекцию и угодить интересам ребенка. Игрушки из серии Хеппи Миллз нельзя купить в магазинах. Их можно приобрести только в ресторанах компании McDonald's. В среднем по г. Москве и г. Санкт-Перербургу данная программа повысила продажи на 15%-25%.

2. Программа Рональд Макдональд

Учитывая, что более 30% процентов посетителей составляю дети, корпорации McDonald's требовалось разработать определенный персонаж, понятный и близкий детям, отождествленный с образом компании. Таким персонажем стал клоун Рональд МакДональд. Дебютировав на американском телевидении в 1963 году, он занимает сейчас там второе место по узнаваемости после Микки Мауса. Создавая образ посланника в определенный сегмент рынка – друга детей, компания изначально в рекламных роликах подчеркивала ориентацию на детскую аудиторию. Клоун катался на роликах, играл в бейсбол – полностью отождествляя себя со среднестатистическим американским ребенком. Идея была положительно воспринята кооперативами владельцев ресторанов McDonald's. Так, Вашингтонский кооператив ежегодно тратил более $ 500 тыс. на рекламу Рональда МакДональда. В итоге рекламные затраты в частных владельцев даже превысили расходы на корпоративную рекламу. Итогом массированной рекламной кампании стала повсеместная узнаваемость клоуна. Каждое открытие нового ресторана сопровождалось его появлением, что часто вызывало массовый интерес и коммерческий успех открытия. С именем Рональда МакДональда связана и благотворительная деятельности McDonald's.

В рамках программы помощи детям-инвалидам компания организовала так называемые Дома Рональда МакДональда (Ronaid McDonald Houses). Суть данной программы заключается в создании бесплатных гостиниц при больницах, где дети проходят курс лечения, и не отрываются от родителей, что позволяет в известной степени разряжать напряженную атмосферу клиники. Кроме того, в г. Москве и некоторых других городах России были созданы специальные центры обучения для детей с ослабленным здоровьем. Данная программа является исключительно долгосрочной, не подразумевает получение прибыли в ближайшее время и ориентирована на укрепление имиджа марки в сознании детской и юношеской аудитории.

3. Программа запуска нового блюда «Chicken McNuggets»

Chicken McNuggets представляют собой маленькие филейные кусочки куриного мяса, обжаренного в специальной нежной панировке. Блюдо сервируется вместе с рядом соусов, что позволяет придать ему несколько разных вкусовых оттенков. В рекламе основной упор делается на натуральность продукта и необычный способ его употребления (вспомните джингл рекламного ролика: «Чиккен МакНаггетс – макни его снова!»), что, безусловно, помогло возбудить интерес среди потребителей, в особенности в среде молодежи.

Данный продукт был выведен на американский рынок в 1982 году. При его разработке (кстати, частным владельцем ресторана, а не самой корпорацией) возникли определённые трудности в технологии производства. На тот момент ещё не существовало автоматизированной технологии отделения мяса от костей и равномерной нарезки куриного мяса. В последствии было разработано специальное оборудование и даже выведена новая куриная порода. Старт маркетинговой программы на западе проходил достаточно активно. В течение 30 дней кусочки Чиккен МакНаггетс бесплатно предлагались посетителям. Были проведены две независимые рекламные кампании, как со стороны корпорации McDonald’s, так и со стороны кооперативов владельцев ресторанов сети в отдельных регионах, которые вполне оправдались. Менее чем за полгода блюдо вышло на первое место по продажам.

В Россию Chicken McNuggets пришел в 1998 году и также получил широкую популярность, хотя и были допущены некоторые серьезные ошибки (перебои с доставкой полуфабрикатов, ненадёжная упаковка и др.)

4. Программы «Национальный Вкус» и «Вкус Сезона»

Маркетинговая деятельность McDonald’s вне США часто включает в себя определённые меры по адаптации меню к национальному вкусу. Программа «Национальный Вкус» была опробована во многих регионах мира, в том числе и России, которая относится к группе стран, где традиции в еде принципиально отличаются от американских. Программа представляет содой попытку учесть национальные особенности и разработать блюдо, подходящее как для концепции McDonald’s, так и для российского потребителя.

В данном случае таким блюдом стал пирожок с начинкой из картофеля, грибов и сыра. Первоначальный бюджет на разработку данного блюда составил $ 25 тыс. Возможно, из-за столь низкого бюджета или непродуманности производства программа потерпела крах. Пирожок не был принят российской аудиторией, и компания, не желая реанимировать какими-либо способами спрос на данный продукт, сняла его с производства,

заменив более приемлемым и понятным фруктовым пирожком. Можно сказать, что это был наиболее серьёзный промах McDonald's на российском рынке, однако, учитывая, что и затраты на программу были достаточно низкими, трудно говорить и каком-либо негативном влиянии на спрос в ресторанах в целом. Тем более что компания не отказалась полностью от идеи введения национальных блюд.

Производной от этой программы стала программа «Вкус Сезона», заключающейся в смене гамбургеров и десертов в зависимости от сезона. За год, таким образом, компания вводит и выводит 12 различных блюд (меняется гамбургер, коктейль, пирожок). К примеру, предполагается, что зимой аудитория нуждается в более калорийных продуктах, а следовательно, необходимо вводить всевозможные удвоения и утроения в структуре гамбургеров. Что же касается лета, то компания может привлечь дополнительных посетителей за счёт введения в меню десертов, дополнительных сортов мороженного и молочных коктейлей.

Еще одна программа, введенная в качестве эксперимента в российских ресторанах – это программа «Завтраки». Как показали исследования, пик продаж в течение дня в McDonald's, расположенных в центре г. Москвы, приходится на промежуток с 12 до 19 часов. В утренние часы рестораны заполнены всего на 15-20%. С целью увеличения объёмов продаж в 2000 году была разработана и введена в 4-х ресторанах г. Москвы экспериментальная программа «Завтрак», предусматривающая расширение ассортимента, состоящее преимущественно из лёгких блюд, приготовленных для завтрака и полностью приготовленных из российских продуктов. Время её действия – с 8.00 по 10.00 (в будущем планируется доведение её до 11.30). Данная программа помогла повысить утренние продажи ресторанов в среднем на 35%.

Дополнительные материалы 4

СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ КОМПАНИИ MCDONALD'S В РОССИИ

Структура маркетинговой службы состоит из следующих отделов:

- исследований,
- маркетинговых программ и стратегического развития,
- по развитию новой продукции,
- рекламы,
- по связям с общественностью.

Отдел исследований

В его функции входит сбор данных о продажах во всех регионах России анализ вкусов и привязанностей основных потребительских сегментов, а также разработка рекомендаций по проведению ценовой политики, по разработке новых продуктов, типов обслуживания и др.

Основными результатами деятельности отдела стали следующие:

- программа «Drive-in», получившая в России название «Макавто» (обслуживание в автомобилях), как новый тип сервиса. Примечательно, что именно с неё начиналась деятельность McDonald's в США. Однако, учитывая меньшую автомобилизацию населения

России и приверженность к стационарному потреблению пищи, компания ввела её только через несколько лет, сформировав первоначально классический образ ресторанов быстрого питания в понимании потребителей;

– запуск в Канаде и США пиццы в качестве нового продукта для молодёжи. Однако данная программа имела неоднозначный эффект из-за ошибки, допущенной при разработке этого продукта, и заключавшейся в том, что пицца не проходила по размерам в узкое окошко для обслуживания в автомобилях. Естественно, это стало поводом для многочисленных насмешек со стороны прессы. Компания потеряла значительные средства на экстренную разработку и внедрение устройства по упаковке меньших частей пиццы. Казалось бы, что программа потерпела фиаско, однако, антиреклама смогла заинтересовать потребителей и подтолкнула их к посещению ресторанов только ради того, чтобы собственными глазами увидеть такой комичный промах.

Отдел маркетинговых программ и стратегического развития компании

Это основной отдел, разрабатывающий основную часть маркетинговых программ компании, способствующих активизации продаж её продукции (Хеппи Миллз», шоу Рональда МакДональда и др.), а также мер, направленных на повышение заинтересованности персонала сети работать лучше (проведение различных соревнований на звания лучших по профессии, освоение параллельных профессий, достижение большего объёма продаж и т.д.).

Кроме того, отдел осуществляет совместно с руководством компании планирование развития сети ресторанов McDonald’s и прорабатывает возможности открытия новых предприятий. Так, переговоры о внедрении McDonald’s на тогда ещё советский рынок начались еще в 1976 году и закончились лишь в 1988 году, когда было подписано соглашение о создании сети из 20 ресторанов в г. Москве. Очередь перед первым рестораном McDonald’s в СССР 31 января 1990 года была занесена в книгу рекордов Гиннеса. В первый день более 30000 человек посетили открывшийся ресторан. Вскоре ежедневно он обслуживал более 40000 посетителей. Несомненно, вход на рынок страны с жёстким административным режимом был более чем рискованной операцией корпорации. Однако, коммерческий успех превзошел все ожидания организаторов данной программы. Последующий развал коммунистической системы и переход к рыночной системе лишь укрепил позиции компании в России и позволил проводить маркетинговые программы, схожие с западными.

Отдел по развитию новой продукции

На основе рекомендаций, полученных от отдела исследований, разрабатывает новые продукты с целью наибольшего удовлетворения конечного потребителя, а также привлечения новых клиентов. К результатам деятельности данного структурного подразделения можно отнести реализацию следующих программ:

– создание сандвичей с меньшим содержанием холестерола путём уменьшения использования при приготовлении животных жиров (переход на безхолестерольное масло);

– разработка так называемых «вкусов сезона» («taste of the season»): чередование определенных гамбургеров, молочных коктейлей, десертов и др. по временам года (специальное мороженое в стаканчиках летом, введение двойных, более сытных сандвичей в зимнее время и т.д.);

– включение в меню блюд национального вкуса (например, пирожок с картошкой грибами и сыром в России, пирожок с кукурузой и тайским соусом в Таиланде и др.); дополнение ассортимента ресторанов в Израиле кошерной продукцией.

Отдел рекламы

Отдел рекламы на основании рекомендаций отдела исследований и стратегического развития определяет рекламную стратегию по поддержке продвижения, популяризации и стимулированию продаж продукции. Помимо этого отдел занимается разработкой новых видов рекламы и идеологической поддержки корпорации (благотворительность, спорт и т.д.)

Реклама компании, как правило, идет по трем основным направлениям:

– реклама продукции (например, Хеппи Миллз или Чизбургер за столько-то рублей);

– реклама сервиса и качества – идеологическая реклама (например, рекламный слоган «Весело и вкусно – McDonald's»);

– реклама новых типов сервиса (например, программа «Макавто»).

Отдел рекламы также отвечает за подготовку медиа-плана, в соответствии с которым производится размещение заказов на рекламу в средствах массовой информации, а также поручает рекламному агентству заказывать и закупать рекламные места или эфир.

Отдел по связям с общественностью

На основе информации, представляемой отделом исследований и рекламным отделом, формирует положительный образ компании и её продукции на рынке. Примерами его деятельности являются детская благотворительность, спонсорство Олимпийских мероприятий и др.

Особенностью выхода корпорации McDonald's на российский рынок стало то, что она проводит маркетинговые программы, запущенные в США и Канаде еще 10-20 лет назад. Причина такой политики кроется в постепенном воздействии на потребителя. Конечно, все программы, «упущенные» российским рынком можно было запустить в одно время, однако эффект и прибыли получились бы краткосрочными. В 1990 году меню ресторана включало лишь несколько видов гамбургеров, напитков, коктейлей, десертов и картофеля-фри. При отсутствии каких-либо специализированных программ. Аудитория должна была привыкнуть к классическому «гамбургерному» образу ресторана. Следующим этапом стратегии стало расширении ассортимента предлагаемых блюд с рекламной поддержкой ключевых элементов с учётом положительных и отрицательных аспектов аналогичных программ на западе.

Дополнительные материалы 5

АНАЛИЗ РЫНКА УЛИЧНЫХ «ФАСТ-ФУДОВ» г. МОСКВЫ

По оценке независимых экспертов, точными данными о количестве «фаст-фудов» (имеются в виду палатки, торгующие тем, что готовится, покупается и съедается на улице в течение 10 минут: хот-доги с гамбургерами, шаурма с чебуреками, блины с пирожками, салат в пластиковых коробочках и т.п.) не располагает никто. Например, по данным

Ассоциации предприятий быстрого питания, в г. Москве официально торгуют «уличной пищей» около 900 автофургонов, киосков и ларьков. Неофициально, то есть без разрешения городских властей и Санэпидемстанции (по оценкам той же ассоциации), – ещё примерно столько же. А в департаменте потребительского рынка и услуг Правительства г. Москвы располагают информацией только о 260 автофургонах. Остальные легальные фаст-фуды получали разрешения по месту прописки – в управах и префектурах, а те информацию в «центр» не захотели или забыли послать. И, естественно, ничего не знают в Московском Правительстве о нелегальном уличном общепите. На вопрос о том, сколько в городе ларьков с шаурмой и тележек с сосисками, в департаменте только разводят руками, отмечая что «имя им легион».

Итак, фаст-фуды бывают официальными и «подпольными». С последними всё более или менее ясно: питаться в них не следует даже под страхом голодной смерти. Прежде чем что-нибудь в них покупать, следует предварительно спросить хотя бы разрешение на торговлю – это «прожиточный минимум».

Теперь попробуем разобраться с официальными ларьками и тонарами. Их, это 900 официальных предприятий, по заверениям сотрудников Центра Госсанэпиднадзора (ЦГСЭН), проверяют всерьез и подолгу не реже чем раз в две недели. Ревизия начинается с внешнего осмотра точки. Он позволяет определить, выполняет ли продавец предписание раз в полтора-два часа протирать столы и собирать мусор. Затем ревизоры проверяют документы, в том числе: разрешение на торговлю, сертификаты соответствия на все пищевые и сопутствующие продукты (пластиковые мешки, одноразовую посуду), медицинскую книжку продавца и его паспорт – всего около 20 справок. Третий этап – проверяющие дегустируют то, что предлагается покупателям, берут на лабораторный анализ мазки и соскобы со стен, мойки, холодильника, протвиней.

Однако даже тотальные проверки не гарантируют качества еды. Так, по результатам последних рейдов, нарушения санитарных норм были выявлены на половине обследованных объектов! Эти данные наверняка впечатлят тех, кто любит есть быстро. Как отмечено в отчёте ЦГСЭН, на совести нарушителей не только «неудовлетворительное санитарно-техническое состояние, отсутствие сопроводительных документов на продукцию, отсутствие санитарных книжек у продавцов», но и «неудовлетворительные результаты лабораторных исследований по бактериологическим показателям». То есть проверяющих насторожили не сальные передники и неубранный мусор (хотя и в этом хорошего немного), а возбудители многих инфекционных заболеваний – от сальмонеллы до кишечной палочки.

Ситуацию комментирует один из проверяющих ЦГСЭН, пожелавший остаться неизвестным: «Обычная ситуация для нашего фаст-фуда: продукты, вплоть до газировки, просрочены, а у продавца нет санитарной книжки. Зато есть какое-нибудь заболевание. Причем не просто грипп, хотя и это опасно для окружающих, а чесотка, туберкулез или сифилис. Торговцев с такими диагнозами мы находим примерно раз в неделю».

И еще несколько цифр для размышления. В 2001 году в Москве заразилось сальмонеллёзом больше 1,8 тыс. человек, дизентерией – 1,5 тыс., гепатитом – 5,4 тыс. и пищевыми токсикоинфекциями – 7,3 тыс. человек. Кто именно подхватил заразу вместе с уличным питанием – данных ни у кого нет. Однако специалисты из ЦНИИ эпидемиологии Минздрава РФ убеждены, что это каждый десятый из заболевших.

Возникает законный вопрос: почему власти не закрывают нелегальные и «провинившиеся» точки фаст-фуда? Увы, прямого ответа на этот вопрос чиновники не

дают. Например, Санэпиднадзор в течение нескольких лет пытается запретить тележки с хот-догами в принципе. По мнению санитарных врачей, отследить качество такой еды (даже если у продавца есть разрешение на торговлю) практически невозможно. Но тележек, которые в любой момент можно укатить куда угодно, меньше не становится.

Кроме того, специалисты Санэпиднадзора чаще ходят проверять по своему списку – а в нем, естественно, только «официальные» объекты. «Ковровые зачистки», то есть проверки всех обнаруженных на данном участке пищевых точек, проводятся гораздо реже. Но, предположим, такая проверка проведена и у станции метро N обнаружено несколько торговцев-нелегалов. Но Санэпидемстанция не милиция и самостоятельно закрыть никого не может: она направляет соответствующий акт в районную управу или префектуру округа. А те уже обращаются в милицию или пытаются решить проблему самостоятельно. Точно так же, кстати, действует и механизм «санитарных репрессий» в отношении официальных точек, которые подлежат закрытию из-за выявленных нарушений. Понятно, что такая цепочка даёт и чиновникам, если так можно выразиться, большую свободу манёвра – все зависит от добросовестности. Кроме того, разрешения на торговлю уличным продавцам выдаются на срок от месяца до трёх. То есть сегодня ты – «официальный», а завтра – уже «нелегал».

Провинившегося официального торговца, равно как и нелегала, штрафуют на сумму от 10 минимальных размеров оплаты труда. Несмертельная потеря, и многие «свежезакрытые» платят штраф и преспокойно открываются через несколько дней с теми же продуктами и прежней сомнительной чистотой фартуков.

Наибольшему риску, по мнению ЦГСЭН, подвергаются те, кто предпочитает покупать уличную пищу «с рук» возле метро, в подземных переходах, на рынках и возле вокзалов. Торгует обычно дама в фартуке цвета весеннего снега на собачьей площадке и с большим молочным бидоном, набитым пирожками. Ценник (если есть) написан на засаленной картонке шариковой ручкой. Разумеется, никаких разрешений или сертификатов. На втором месте – «непрофильные» киоски с сигаретами, мылом, пивом, в которых установлены печки СВЧ. Разрешение на торговлю у них есть. Но какого «года рождения» гамбургеры и сосиски, которые разогревают в микроволновке, никому не ведомо. Следующими – по степени опасности – идут киоски с шаурмой. Именно им, по статистике Госсанэпиднадзора, префектуры и районные управы чаще всего выдают разрешения на торговлю продуктами питания «по-партизански», то есть без согласования с санитарными врачами. Претензии к шаурме стандартные: продавцы без медицинских книжек, продукты без сертификатов, грязь в ларьках и вокруг. Мясо в шаурме тайну своего происхождения хранит, как дворянская дочь в 1917 году – никаких письменных «родословных» вроде накладных или гигиенического сертификата. Да и кетчупу с майонезом целый день в теплой палатке на пользу пойдет едва ли. Поэтому, по мнению врачей-инфекционистов, если даже в начале дня шаурма каким-то чудом и была безопасной, то к вечеру в ней микробов больше чем достаточно.

Несмотря на нарисованную выше картину «повышенной мрачности», безопасный фаст-фуд в Москве всё-таки существует. Сотрудники Санэпиднадзора и департамента потребительского рынка и услуг рекомендуют есть в крупных сетях быстрого питания. За последнее время не было зарегистрировано ни одной серьезной жалобы на продукцию «Стефф», «Крошка-картошка», «Теремок – Русские блины», «Пирожки из печки», «Обжора», «Товарищество Е.В.Пироговъ и С.А.Караваевъ». Председатель Ассоциации предприятий быстрого питания Евгений Кобзарь считает, что крупные сети фаст-фуд

«слишком дорожат, во-первых, своим имиджем, во-вторых, удачными местами для торговли на центральных улицах и возле метро. И чтобы не лишиться их, стараются не вступать в конфликты с контролирующими организациями и максимально соответствовать их требованиям».

Правда, есть все-таки одно «но»: фаст-фуд вреден не только из-за инфекций, которые через него очень лёгко подхватить, но и сам по себе. Врачи-гастроэнтерологи не любят «быструю еду» не меньше врачей-инфекционистов. Они считают, что даже соответствующие всем санитарным нормам продукты быстрого питания – это риск для здоровья.

Чавдар Павлов, кандидат медицинских наук, старший научный сотрудник Клиники пропедевтики внутренних болезней, гастроэнтерологии и гепатологии им. В.Х.Василенко ММА им. И.М.Сеченова, уверен: «Остаться голодным – менее вредно, чем пообедать хот-догом с кетчупом и горчицей. «Уличная пища» – механически, термически, химически – это грубая пища, которая раздражает пищеварительную систему. Если это происходит регулярно, есть практически стопроцентная вероятность заработать эзофагит, гастрит, холецистит, панкреатит и так далее. В среднем для появления первых симптомов болезни – тошноты, отрыжки, изжоги во время еды или сразу после – достаточно неделю обедать плюшками, запивая их растворимым кофе или, того лучше, колой. Чтобы заработать хроническое заболевание, хватит пары-тройки месяцев».

Также следует отметить, что «быстрая еда» раз в пять, если не шесть, калорийнее обычной. Недаром в США, откуда и пришел в русский язык термин «фаст-фуд», самый большой в мире процент людей с ожирением – при всей любви американцев к фитнесу.

Дополнительные материалы 6

ДЕТИ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ АКТИВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ г. МОСКВЫ

Все чаще именно дети выбирают места для семейного обеда в выходной день, предпочитая дорогим и изысканным ресторанам кафе быстрой еды. И не только по тому, что любят жареную картошку больше деликатесов, но и потому, что в этих заведениях очень внимательно к ним относятся. Так миллионы детей каждый год приводят своих родителей по выходным в «Макдоналдс». В «Макдоналдсе» в детский набор хеппи-мил кроме гамбургера, жареной картошки и напитка входит игрушка. Причем последняя составляет некую серию и чтобы составить полную коллекцию, дети опять заставляют родителей вернуться в ресторан. Во время проведения очередных олимпийских игр тиражом 250 тыс. экземпляров был отпечатан детский буклет на 8 страницах «Мак-читайка» с различными шарадами, загадками и короткими рассказами о спорте, который бесплатно раздавался всем маленьким посетителям «Макдонолдса».

«Дни МакДоналда», когда детей развлекает клоун МакДоналд, бывают приурочены к каким-нибудь праздникам. Здесь можно заказать и празднование дня рождения ребенка, которое включает в себя оформление части зала и услуги специально обученных сотрудников ресторана, которые развлекают детей, торт на 12-14 кусочков и подарок.

В сети быстрой еды «Ростик'с», принадлежащей компании «Росинтер», в ресторане на площади Маяковского есть детский комплекс: с горками, лабиринтами и мягким полом. По результатам маркетингового исследования, которое недавно провели представители данной фирмы, наибольшее число посетителей с детьми собирает именно это место. И больше всего постоянных клиентов тоже в «Ростик'се» на Маяковской. В перечень услуг здесь входит также проведение дней рождения детей (от 1,5 часов специальной программы развлечения детей с привлечением артистов). В ресторане также разрабатываются специальные детские наборы, подобные тем, что существуют в «Макдоналдсе».

– Дети – это способ привлечь родителей, кроме того, дети – это наша потенциальные клиенты, – отмечает Аля Алексахина, менеджер по маркетингу ресторанов «Американский бар и гриль» («АБГ») и T.G.I. Friday's, также входящих в «Росинтер».

В ресторанах сети продумана целая программа действий по привлечению малолетних посетителей, благодаря чему в ресторан, в котором примерно 320 посадочных мест, в месяц приходит около тысячи детей.

– Мы сделали для детей яркие плэйсмэты – салфетки под блюда, они довольно большие (формата А3), на них мен. И картинка для раскраски: в «АБГ» на плэйсмэте нарисованы ковбои, а в ресторане T.G.I. Friday's – просто детская неамериканизированная тематика – продолжает г-жа Алексахина, – *логотип цветной, а все остальное чёрно-белое. Мы купили карандаши, дети раскрашивают картинку, а то, что они разрисуют, могут оставить у нас – мы проводим конкурс, а потом могут забрать домой*.

Приём с плэйсэтами начали осваивать многие рестораны. К примеру, в ресторане «Свисс Хауз» в «Садко Аркаде» на плэйсмэте кроме детского меню ещё находится игра. В ресторане «Царская охота» специально для детей имеются игрушки – пистолеты, сабли, повозки, с которыми дети могут играть, пока находятся в ресторане.

– Детей приходит много, особенно в субботу и воскресенье, - отмечает Аркадий Манзон, директор ресторана «Царская охота», - *в среднем, у нас бывает 15 детей в день, они бегают, катаются, играют. Благодаря тому, что у нас есть игрушки, им есть чем заняться.*

Детские вкусы всем хорошо известны, поэтому менеджерам особенно не приходится мудрить, выбирая блюда для детского меню. Известно, что дети больше всего любят простую привычную еду – блюда из рубленного мяса, пиццу, жаренную картошку, макароны, сандвичи, блины.

Но если гастрономическое мастерство шеф-повара дети вряд ли смогут оценить по достоинству, то они вполне смогут заметить и запомнить выдумку и фантазию шеф-повара в отношении оформления блюда. Например, дети очень любят различные зонтики, блестящие метелки, пластмассовые разноцветные ложечки, которые вставляются в креманку с мороженым.

Так, в ресторанах «АБГ» и T.G.I. Friday's, где под детские блюда отдано по странице в меню, для детей делают забавные блюда: например, десерт может подаваться в виде пчелы из мороженого – с вафельными крылышками. Кроме этого ребенок может выбрать для себя что-нибудь и из взрослого меню, заказав половину или даже четверть порции, соответственно платить придётся тоже за часть порции.

В ресторане «Мир Пиццы» (в выходной день приходит до 100 детей, а всего в ресторане 150 посадочных мест) в меню есть специальный детский набор, в который

входит детская пицца *Соле мио* или *Маргарита* (она меньше размером – всего 20 сантиметров), газированный напиток и мороженое. При этом если дети заказывают пиццу, то обычно выбирают детский набор, но кроме детского комплекса большой популярностью у маленьких посетителей пользуются и универсальные блюда, особенно молочные коктейли и десерты.

По мнению г-на Ефимова, менеджера ресторана «Мир Пиццы», *внимание к детям – это способ приобретения постоянных клиентов; дети – очень благодарные посетители, они потом постоянно тянут родителей прийти ещё – и не один раз.*

В ресторане «Элефант» для блюд, которые разработаны для детей, придумали детские названия: творожные сырники «Том и Джерри», сладкие гренки со сгущенным молоком «От Чебурашки», омлет «Завтрак дядюшки Скруджа». В ресторане «Царская охота» не стали делать специальное детское меню, так как ресторан специализируется на русской кухне, привычной нашим детям. Взрослое меню удовлетворяет детский спрос, но посетители по своему желанию могут заказать половинную порцию для своего ребенка.

В ресторанах с национальной, специфической кухней также пытаются привлечь детей. К примеру, в ресторанах мексиканской кухни «Ацтека» есть детское меню из четырёх блюд, которые, хоть и являются традиционно мексиканскими блюдами, отличаются от взрослых тем, что при их приготовлении не используется острый соус; кроме того, в эти блюда добавляют сметану, чтобы они были более нежными. Также каждому ребенку, пришедшему в ресторан, даётся бесплатная порция десерта – мороженое или пирожное.

Если ребенок пришёл в свой день рождения в ресторан T.G.I. Friday's, то ему подарят торт со свечами и весь персонал хором споёт песню «Happy birthday». Это правило действует и в отношении взрослых, но дети бывают особенно рады такому событию. Для такого поздравления не обязательно заранее звонить и предупреждать о визите, достаточно, уже находясь в ресторане, сообщить о дне рождения официанту и «Happy birthday» обеспечен (в ресторане всегда имеется запас тортов и свечей для подобных праздников).

Большой популярностью у детей, посещающих рестораны, пользуются клоуны и аниматоры, которые их развлекают, пока родители ведут скучные разговоры. Например, в ресторане «38 попугаев», расположенном в здании цирка на Цветном бульваре (г. Москва), клоуны из цирка периодически выходят в зал. Они же проводят детские дни рождения в ресторане.

В ресторане «Мир Пиццы» каждую субботу и воскресенье с 13 до 19 часов проводятся детские праздники, во время которых детей развлекают профессиональные артисты в костюмах клоунов, черепашек-ниндзя, роботов и т.п. Среди артистов обычно есть человек-оркестр. Аниматоры дарят каждому ребенку мягкую игрушку и шарик. К этим детским праздникам зал дополнительно украшают шариками и мишурой. Ребенку приятен сам факт, что шоколадное яйцо *Киндер* или шарик ему подарит клоун.

В ресторанах «АБГ» к детским праздникам, которые уже проводятся, летом добавляется детский батут, который располагается в летнем кафе ресторана на Таганке. Также там есть и специальные детские игровые автоматы.

Детские стульчики стали очень распространенным явлением в московских ресторанах, но столов для пеленания младенцев, которые за границей встречаются очень часто, у нас в ресторанах найти трудно, хотя, как утверждают менеджеры ресторанов,

в последнее время растет число посетителей, которые приходят в ресторан с грудными детьми.

Даже если маркетинговая политика предприятия общественного питания не строится на семейных обедах, или родители и их дети любят ресторан и без каких-либо специальных предложений со стороны его руководства, специалисты все равно советуют иметь под рукой пару игрушек, рецепт ярко украшенного детского коктейля про запас и морально быть готовыми к неожиданностям – кто знает, в какой момент ваши маленькие гости решат испортить всем праздник.

СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ЗАДАНИЕ 1

Honda и рынок мотоциклов США в 1960-х годах
Кейс

В 1984 году Ричард Паскаль опубликовал статью, посвященную экстраординарному успеху Honda при выходе на рынок мотоциклов США в начале 1960-х годов. Это была статья, положившая начало самой бурной дискуссии о процессе выработки стратегии.

Рынок США был в то время занят Harley, английскими компаниями BSA, Triumph и Norton, итальянской Moto-Guzzi. В 1959 году Harley лидировал, продавая мотоциклов на 16,6 млн. долларов. Но общая британская доля американского рынка составляла 49%. К 1973 году, однако, к 1973 году она снизилась до 9%. Причиной этому стало появление на рынке США Honda Motor Company. Продажи Honda выросли с 500000 долларов в 1960 году до 77 млн. в 1965.

В своей статье Ричард Паскаль привел два взгляда на причины этого огромного успеха. Далее в кейсе приводятся выдержки из его статьи.

Взгляд Boston Consulting Group и Harvard Business School

Исследуя драматические потери британской мотоиндустрии на американском рынке с 1959 по 1973 годы, в 1975 году Boston Consulting Group (BCG) опубликовала отчет для британского правительства, суммирующий результаты исследования стратегии Honda.

«Успех японских производителей основывался на росте их национального рынка в 1950-х годах. Его результатом стала чрезвычайно конкурентоспособная позиция по себестоимости производства, которую японцы использовали как трамплин для проникновения на мировой рынок со своими небольшими мотоциклами в начале 1960-х годов».

Гарвардское исследование так объясняло успех Honda в США:

«После второй мировой войны мотоциклы в США были привлекательны для очень небольшой группы людей, не служивших в полиции или армии и не использовавших их для работы. В то время как большинство мотоциклистов были, без сомнения, приличными людьми, группы отщепенцев, которые носились на мотоциклах и называли себя именами вроде «Адских ангелов» и «Рабов Сатаны», обеспечили мотоциклу негативный имидж. В популярном фильме 1953 года «Дикие» Марлон Брандо в кожаной куртке разъезжал на 650-кубовом «Триумфе» - вся страна усвоила стереотип мотоциклиста-дебошира.

Маркетинговая стратегия Honda описывалась в отчете компании за 1963 год как «*политика продаж, направленная не на энтузиастов, а на обычную публику, никогда не задумывавшуюся о приобретении мотоцикла*». Honda начала свой выход на рынок США с самых малых и легких моделей… Эти мотоциклы имели трехступенчатую трансмиссию, автоматическое сцепление, электрическое зажигание и спущенную раму для женщин-мотоциклисток. Их мощность составляла 5 л.с., в то время как американские мотоциклы развивали максимум 2,5 л.с. Кроме того, нашим мотоциклом было легче управлять. Мотоциклы Honda стоили меньше 250 долларов в рознице, тогда как американские и британские мотоциклы стоили 1000-1500 долларов.

К июню 1960 года исследованиями и разработками в Honda занимались 700 человек. Американские и европейские компании имели в НИОКР в среднем 100 человек. В 1962 году производство Honda составляло 159 машин в год на работника (Harley-Davidson достиг этого показателя только в 1974 году). С общими продажами 55 млн долларов в 1959, Honda уже была крупнейшим мировым производителем мотоциклов.
В 1961 году они завербовали 125 дистрибуторов и истратили 150000 долларов на рекламу в регионах. Их слоган был «You Meet The Nicest People on a Honda» («На «Хонде» встречаются самые симпатичные люди»). Это была намеренная попытка отделить образ мотоциклиста от образа буйного типа из «Адских ангелов».

Отчет Boston Consulting Group вторит:

«Японская мотоциклетная индустрия, и, в частности, лидер рынка Honda, демонстрирует целостный образ. Базовая философия японских производителей – это идея, что массовый выпуск каждой модели обеспечивает потенциал для высокой производительности как результата использования капиталоемких и высокоавтоматизированных технологий. Их маркетинговые стратегии, соответственно, направлены на создание возможностей для массовых продаж каждой из выпускаемых моделей. Постоянное внимание уделяется росту и доле рынка.»

Взгляд руководителей Honda

Второй (весьма отличный) взгляд на произошедшее излагают в интервью руководители Honda, непосредственно осуществлявшие запуск продаж на рынке США.

«В то время в США было всего 3000 мотоциклетных дилеров, и только 1000 из них были открыты 5 дней в неделю. Остальные работали лишь по вечерам и в выходные.

Другое мое впечатление было, что каждый американец ездит на автомобиле. Я сомневался, что у мотоциклов вообще есть шанс на этом рынке. Однако, помня о 450000 зарегистрированных мотоциклов и об импорте из Европы, составлявшем 60000 машин в год, можно было бы попробовать побороться за 10% долю в импортируемых мотоциклах.

По правде, у нас не было никакой стратегии, кроме идеи, что мы сумеем что-то продать в США. Это был новый рубеж, новый вызов, который хорошо подходил к культуре «успеха всему назло», культивируемой господином Хондой. Мы не обсуждали ни прибылей, ни сроков окупаемости. Фуджисава (совладелец Honda) сказал мне, если другие чего-то достигли, то и я смогу, и выделил 1 млн долларов для предприятия.

Мы знали, что наша продукция в то время была хорошей, но очень далекой от совершенства. Господин Хонда особенно верил в 250- и 350-кубовые мотоциклы. Форма руля этих машин напоминала изгиб бровей Будды, что, по его мнению, было хорошим подспорьем для сбыта. Так, после некоторого обсуждения и без серьезного критерия для выбора, мы определили стартовый задел нашей продукции – по 25% каждой модели: 50-кубовый Supercub, а также 125-, 250- и 350-кубовые машины. В долларовом выражении, «склад», конечно, значительно перевешивали более тяжелые мотоциклы.

Мы выбрали Лос-Анджелес, где жило большое число японцев, был подходящий для вождения мотоцикла климат, а население в целом росло. У нас было так мало денег для личных расходов, что пришлось снять одну меблированную комнату на троих за 80 долларов в месяц. Двое из нас спали на полу.

В первый год мы ничего не понимали. Мы не знали, что продажи мотоциклов в Штатах идут в сезонном «окне» с апреля по август. Наш приезд совпал с закрытием сезона 1959 года. Наш опыт работы с дистрибуторами в Японии подсказывал нам, что следует идти непосредственно к розничным продавцам. К весне 1960 у нас было 40 дилеров и кое-что из нашего «задела» в торговых залах – в основном, большие машины. И разразилась катастрофа.

К первой неделе апреля начали поступать рекламации – у наших машин текли прокладки и ломалось сцепление. Как потом выяснилось, на мотоциклах в Штатах ездят намного дальше и намного быстрее, чем в Японии. Наша тестовая лаборатория работала 24 часа в сутки, пытаясь на стендовых испытаниях довести образец до выявленных в США проблем. Через месяц улучшенные прокладка и пружина сцепления решили проблему. Но, тем временем, события приняли неожиданный оборот.

В течение первых 8 месяцев, мы, следуя чутью господина Хонды и собственным представлениям, не пытались продавать 50-кубовые модели. Хотя они имели колоссальный успех в Японии (производство не удовлетворяло местный спрос на них), здесь они выглядели совершенно неподходящими. Здесь все было гораздо больше и роскошнее.

Мы сами ездили на этих 50-кубовых мотоциклах по Лос-Анджелесу. Они привлекали всеобщее внимание. Однажды нам позвонил закупщик из Sears[1]. Но мы не могли решиться двинуть наши малые модели, опасаясь, что они испортят наш имидж на рынке тяжелых «мачо». Но когда наши более крупные модели начали ломаться, у нас не осталось выбора. И, удивительно, розничные компании, пожелавшие их продавать, не были мотоциклетными дилерами, они были магазинами спортивных товаров».
Ричард Паскаль поясняет далее в своей статье:

«Весной 1963 года, дипломник факультета маркетинга Кембриджского университета, разработал (как домашнее задание) рекламную кампанию для Honda. Ее темой было «You Meet The Nicest People on a Honda». Ободренный преподавателем, студент передал свою работу приятелю, работавшему в компании Grey Advertising. Grey попытался продать идею Honda.

Президент и казначей компании склонялись к другому варианту, предложенному конкурирующим рекламным агентством. Директор по продажам, однако, был убежден, что студенческий вариант лучше, и его точка зрения возобладала. Так, в 1963 году из-за непредусмотренного развития событий, Honda приняла стратегию, направленную на до тех

[1] Одна из крупнейших розничных сетей в США.

пор нетронутый сегмент рынка и ставшую впоследствии неотделимой от легенды по имени Honda.

К 1964 году почти два из каждых четырех мотоциклов, продаваемых в США были Honda. Из-за притока покупателей среднего класса банки и кредитные компании начали финансировать покупки мотоциклов – сменяя дилерский кредит, который был в то время обычным механизмом покупки. Honda, стремясь развить свой финансовый успех, предприняла рискованный шаг и перевела дилеров с консигнации на оплату при поставке. Практически каждый дилер жаловался и протестовал, но ни один не возвратил франшизу. Одним махом Honda переместила власть от дилера к производителю».

Как разобраться в успехе?

Очевидно, что два приведенных взгляда на причины успеха Honda сильно различаются, несмотря на то, что описывают одну и ту же рыночную историю. Со времени написания статьи много авторов горячо спорили о том, что на самом деле стоит за столь разными трактовками произошедшего.

Вопросы:

1. Являются ли два взгляда на успех Honda взаимоисключающими? Поясните свою точку зрения.
2. Как вы думаете, смогла бы Honda достичь сравнимого успеха, прими она более формальный подход к разработке стратегии выхода на рынок США? Почему?

ЗАДАНИЕ 2

Складывающаяся стратегия *Intel*

Кейс

Intel, крупнейший в мире производитель микропроцессоров, всегда считался инновационной и прекрасно управляемой компанией. Однако, *Intel* начинал как производитель компьютерной памяти, в частности, DRAM (Dynamic Random Access Memory) и EPROM (Erasable Programmable Read Only Memory). Как случилось, что ключевой бизнес *Intel* принципиально изменился в течение 80х годов, при том, что топ-менеджмент компании упорно считал память стратегической основой бизнеса компании?

В самом начале компетенция *Intel* включала дизайн и технологию производства, как и требовала конкурентная обстановка того времени. Однако, отрасль переживала быстрые изменения, приведшие к смещению основы конкуренции на производство и снабжение. *Intel* отреагировал на этот вызов диверсификацией в отрасль производства микропроцессоров.

Одно из правил в *Intel* в отношении «бронирования» производственных мощностей заключалось в том, что различные продуктовые дивизионы должны были конкурировать за этот ресурс перед корпоративным центром. Стратегия размещения ресурсов *Intel* пыталась учесть и использовать внешние реалии каждого продуктового дивизиона путем передачи производственных мощностей пропорционально их маржинальной прибыльности. Хотя официальная стратегия корпорации была посвящена памяти, и топ-менеджмент продолжал выделять фонды на НИОКР по этому продуктовому сегменту, постепенно производство микропроцессоров – как более прибыльное – вытесняло DRAM и EPROM.

В *Intel* существовала культура «конструктивной конфронтации»: поощрялись откровенные дискуссии по поводу различных стратегических инициатив и размещения производственных мощностей. Менеджеры среднего звена имели право принимать решения, обеспечивающие конкурентоспособность их бизнес-единиц на локальных рынках. Когда несколько руководителей приняли новую технологию производства, ориентированную в первую очередь на логику и процессоры, а не на память, это еще более ускорило рост *Intel* по «нестратегическому» направлению.

Несмотря на то, что официальная стратегия оставалась верна памяти, внешняя и внутренняя среда *Intel* генерировали принципиальный поворот в сторону развивающегося бизнеса микропроцессоров. Несмотря на значительные инвестиции в DRAM на корпоративном уровне продолжались, реальные решения о распределении производственных ресурсов принимались на уровне среднего менеджмента. К тому моменту, когда топ-менеджеры осознали происходящее, доля *Intel* на рынке памяти сократилось настолько, что вернуть ее к прежнему уровню помогли бы лишь вложения в несколько сотен миллионов долларов, поэтому было принято решение покинуть этот бизнес.

Вопросы:

1. Опишите процесс разработки стратегии в *Intel*.
2. Какие российские компании последнего десятилетия испытали подобные изменения?

ЗАДАНИЕ 3

Примеры миссий

Кейс

Lucent Technologies
Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей - предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются - в любое время в любом месте.

Xerox
Распространение знаний с помощью документов.

Otis Elevators
Мы пришли на рынок для того, чтобы перевозить людей по вертикали на большие расстояния и по горизонтали на малые.

General Electric
Прогресс - это наш главный продукт.

IBM
Наша цель проста. Мы хотим быть лучшей сервисной организацией в мире.

Wal-Mart
Мы даем простым людям шанс купить то, что покупают богачи.

Dofasco Inc.
Наш продукт – сталь. Наша сила – люди.

The Coca-Cola Company
Coca-Cola существует, чтобы обогащать и освежать каждого, кто к ней прикасается.

PepsiCo
Наша миссия состоит в увеличении ценности инвестиций наших акционеров. Мы достигаем этого путем роста продаж, контроля расходов и эффективного использования ресурсов. Мы считаем, что наш коммерческий успех зависит от качества наших продуктов, ценимого нашими клиентами и партнерами, от их отменного вкуса и безупречного состава, от их разумной стоимости и от удовлетворяющего всех наших инвесторов возврата на вложенные средства.

JFC (Россия)
1. Создание национальной компании – дистрибутора, реализующей услугу по продвижению и продаже качественной продукции от производителя до потребителя.
2. Стимулирование потребления через пропаганду здорового образа жизни (здоровое питание – основа здорового образа жизни).
3. Обеспечение прибыльности сотрудничества для всех партнеров (потребителей, производителей, сотрудников, акционеров).

Valio (представительство в России)
Предлагать потребителям продукцию, доставляющую удовольствие, обладающую высоким качеством и улучшенными свойствами, содействовать успеху постоянных партнеров и тем самым способствовать продвижению бизнеса компании Valio.

Московские окна
Мы видим свою миссию в том, чтобы создать уют в мире людей, дома и на работе, посредством предоставления качественных светопрозрачных конструкций и сервиса высочайшего уровня. Наша продукция не должна отнимать силы, ресурсы и время в процессе всей ее эксплуатации. Она призвана обеспечить благоприятную атмосферу в быту каждого человека.

Петерстар
Мы создаем и совершенствуем телекоммуникационные системы, оснащенные наиболее передовыми технологиями.
На первый план мы ставим обеспечение комфорта для пользователей телекоммуникационных услуг и безукоризненное выполнение самых требовательных запросов клиента.
Наш подход к бизнесу основан на таких ценностях, как команда, профессионализм, новаторство и открытость в предоставлении сведений о ходе дел компании.
Мы нацелены на высокие финансовые результаты и лидерство на своем рынке.
Мы принимаем активное участие в жизни города, непосредственно участвуя в образовательных, спортивных, культурных и благотворительных программах.

Сибнефть
Миссия Сибнефти состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.

Вопрос для обсуждения:

Почему миссии, приведенные выше в качестве примера, настолько разнообразны по структуре и составу?

ЗАДАНИЕ 4

Неуправляемая корпорация

Кейс

В настоящий момент московская компания АВС объединяет в себе семь направлений деятельности:

1. Общественное питание на железнодорожных вокзалах Москвы (7 кафе).
2. Производство пластмассовых компонентов в Подмосковье для машиностроительных предприятий (в основном) Центрального региона РФ (1 предприятие).
3. Техническое обслуживание автомобилей ВАЗ в Москве (1 станция).
4. Тюнинг ВАЗ (1 ателье при СТО).

5. Неэксклюзивная дистрибуция Honda Power Systems (HPS) по Центральному и Северо-Западному регионам РФ (1 компания).
6. Дилерство Honda Power Systems в Москве (при дистрибуторской компании, единый склад).
7. Розничная торговля элитными подарками в Москве (3 магазина).

Головной (управляющей) компании в де-юре не существует. В офисе, где размещены дистрибуторский и дилерский бизнесы HPS периодически проводится «Совет директоров» (см. рис.). Там же располагается оплачиваемое из консолидированной прибыли направлений «Сервисное подразделение», исполняющее следующие функции (теоретически, для всех направлений):

- Юридическое обслуживание;
- Финансовое обслуживание;
- Маркетинговые исследования, планирование и поддержка продвижения (реклама);
- Управление персоналом (подбор, найм, учет, оценка, мотивация).

Сведения о существующих направлениях портфеля и идеи собственников об их развитии приведены в таблице:

Бизнес-единицы	**Долевое участие АВС**	**Приоритету собственников АВС**	**Рынок**	**Окружение**	**Доля рынка (для данной отрасли)**	**Состояние**	**Перспективы**
1. Кафе	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможно некоторое (20-30% в терминах выручки) расширение.
2. Пластмассовое производство	85%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Растущий спрос, оборудование пока не окупилось	Предполагается увеличение мощностей в 1,5-2 раза, а также прямая интеграция (создание сборочного конвейра).
3. СТО ВАЗ	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможна продажа. Расширение не

							предполагается.
4. Тюнинг ВАЗ	100%	3	Растущий	Меняющееся, понятное	Малая	Успешное начало, небольшое количество заказов	Возможно незначительное расширение.
5. HPS - дистрибуция	75%	1	Растущий	Меняющееся, понятное	Большая (№1 в целевых регионах)	Рост за последние 3 года более чем в 8 раз.	Предполагается охват всей РФ.
6. HPS - дилерство	100%	1	Растущий	Стабильное	№1 в Москве	Растущие продажи	Предполагается экспансия в регионы.
7. Магазины подарков	50%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Рост примерно в 3 раза за 2 года	Предполагается открытие еще 4 магазинов.

Существующая принципиальная структура управления представлена на рисунке:

Для взаимодействия Совета директоров, направлений, бизнес-единиц в направлениях, а также сервисного подразделения не существует работающих формальных процедур. Координация централизована. Верхние уровни управления перегружены проблемами нижнего уровня, кроме того, собственники вовлечены в межфункциональный арбитраж и проблемы операционной рутины внутри функциональных отделов как в направлениях, так и в сервисном подразделении. Взаимодействие по горизонтали затруднено, а в слабо связанных направлениях отсутствует вовсе. Регулярно возникают вопросы об уровне полномочий и ответственности директоров и менеджеров, происходят конфликты.

Распределение ролей собственников закрепилось исторически. Один из собственников, в основном, предпочитает ведение инвестиционных проектов (создание новых бизнесов «до сдачи в эксплуатацию»), другой стремится контролировать направления, генерирующие основную часть денежного потока. Кроме того, собственниками «по желанию» практикуется кратковременное участие в работе каждого бизнеса. Можно утверждать, что жесткого закрепления ответственности по направлениям за каждым из них нет.

Несмотря на то, что часть направлений находится в долевой собственности, АВС стремится определять стратегию их всех. У АВС существуют идеи по укреплению позиций в существующих направлениях, а также по модификации портфеля. Так, основная линия

развития компании с точки зрения собственников – диверсификация, т.е. создание новых высокодоходных бизнесов и замещение основного источника доходов достаточно большим числом других (сегодня наблюдается высокая степень зависимости от Honda Power Systems – 80% оборота и 45% прибыли, при этом риски работы с одним поставщиком оцениваются как весьма высокие).

У собственников есть понимание, что скорость и качество роста их бизнеса уже не зависит так сильно как прежде от их личного участия в управлении.

Можно резюмировать, что собственники создали довольно крупный бизнес с набором более или менее значимых и устойчивых конкурентных преимуществ, а также рядом системных проблем, которые позволяют говорить о потере управляемости. На решении последних собственники и намерены сконцентрировать свое внимание:

Проблема 1. Отсутствие механизма стратегического управления портфелем бизнес-единиц, что не позволяет принимать рациональные решения о сроках и объемах инвестиций в существующие бизнес-единицы, о пополнении портфеля новыми бизнесами, о продаже части портфеля.

Проблема 2. Отсутствие ясной структуры отношений между управляющим центром и бизнес-единицами, что не позволяет собственникам делегировать функции оперативного управления топ-менеджерам компании.

Проблема 3. Неполная прозрачность операционной деятельности компании для собственников, что делает неизбежным финансовое планирование «снизу вверх» и порождает сомнения в соблюдении топ-менеджментом и руководителями бизнес-единиц интересов акционеров.

Задание:

1. Отнеситесь критически к планам собственников и предложите свой вариант портфельной стратегии.
2. Предложите организационную структуру (корпоративного уровня), отвечающую предложенной вами портфельной стратегии.
3. Выберите адекватную модель корпоративного центра, не противоречащую идеям главных акционеров. Объясните, как распределяются основные функций в выбранной вами модели.

ЗАДАНИЕ 5

Корпоративная роль Unilever
Кейс

Бизнес *Unilever* состоит в производстве и дистрибуции продуктов питания, моющих средств и средств личной гигиены. Компания развила определенные компетенции, позволившие корпоративному центру стать эффективным менеджером определенной части портфеля бизнес-единиц. При этом другая часть портфеля не управлялась так же хорошо.

Unilever – децентрализованная корпорация, традиционно размещающая самые большие склады в стране регионального менеджера. Она обладает отличной технологической базой и централизованными исследовательскими лабораториями. Она точно ориентирована на покупательские сегменты через мастерство в разработке продукции и брэндинг. Кроме того, она реализует весьма необычный процесс управления человеческими ресурсами, отслеживая прогресс 20000 менеджеров, большая часть которых т.н. «экспаты».

Умения, ресурсы и культура корпоративного центра *Unilever* хорошо совпадали с факторами успеха и потребностями бизнес-единиц. Ориентированные на обслуживание регионов, продуктовые бизнесы нуждались в поддержке центра при оценке потенциала новых продуктов в глобальном масштабе. Бизнес-единицы получали значительное преимущество за счет экспертизы глобальных рынков и разработок продукции, проводимых центром. Долгий опыт *Unilever* подсказывал, что централизованные усилия в разработке новых продуктов являются правильной политикой. Соответственно, на бизнес-единицы оказывалось давление в принятии этой политики, а не в развитии собственных продуктовых компетенций.

В течение последних 20 лет *Unilever* фокусировал портфель бизнесов. Компания избавилась от производителей кормов для животных, чайных плантаций и ряда специализированных химических производств, поскольку все они не входили в число «своих» бизнесов (см. рис.). Специализированные химические производства часто глобальны, т.е. оперируют с одной точки по всему миру, в то время как производители потребительских товаров «мультилокальны», т.е. разделены на подразделения, которые обслуживают конкретные регионы. *Unilever* лучше понимал мультилокальные бизнесы, нежели глобальные. Притязания на поддержку центра со стороны химических производств и чайных плантаций также существенно отличались от потребностей бизнесов, занятых потребительской продукцией. Компетенции центра *Unilever* в маркетинге, жировых технологиях и разработке новых продуктов приносили мало пользы.

На рисунке продуктовые бизнесы *Unilever* размещены в секторе наибольшей привлекательности по причине лучшего сочетания компетенций центра и потребностей бизнес-единиц. Компании, связанные с производством моющих средств постепенно глобализировались, в основном за счет стран с развивающейся экономикой, и *Unilever* утрачивал долю рынка, проигрывая корпорациям с более централизованным подходом к корпоративному управлению. Соответственно, эти бизнесы размещены на границе «своих». Парфюмерия и косметика, часть дивизиона персональных средств, также были глобальны, и требовали подхода, с которым *Unilever* был не слишком хорошо знаком. Это привело к тому, что на рисунке эта группа бизнесов позиционирована хуже, чем продуктовые.

В 2000 году *Unilever* реорганизовался для того, чтобы отразить описанные различия. В общем, компания разделилась на два дивизиона – продуктовый бизнес и бизнес средств личного и домашнего ухода. Такая реформа позволила персоналу корпоративного центра развивать особые компетенции, требуемые спецификой дивизионов.

Вопросы:

1. Как результаты такого портфельного анализа могут отличаться от результатов, полученных при анализе корпорации по методу БКГ?
2. В чем преимущества и недостатки создания двух дивизионов в 2000 году? Может быть, *Unilever* следует рассмотреть вариант полного разделения (т.н. *de-merger*)?

ЗАДАНИЕ 6

Campbell Soup
Балансирование портфеля с помощью матриц Boston Consulting Group и General Electric

Кейс

Компания Campbell Soup прославилась своими консервированными супами. Особая

технология консервирования сгущенных супов, разработанная основателем компании Джоном Доррансом в начале прошлого века, значительно снижала издержки на производство и распространение. Благодаря Джону в компании утвердились прогрессивные технологии и безоговорочный приоритет высокого качества. В 1954 году компания стала акционерным обществом с контрольным пакетом в руках семьи Доррансов. До сих пор из 16 членов совета директоров четверо приходятся внуками Доррансу-старшему.
Не смотря на то, что консервированные супы оставались ключевым товаром, компания со временем начала производить и другие продукты: хлебобулочные изделия Pepperidge Farm, замороженные завтраки Swanson, соленья Vlasic, макаронные изделия Franco-American, корм для животных Recipe, шоколад Godiva, кроме того, создала сеть ресторанов быстрого питания.
Компания Campbell Soup вошла в новое тысячелетие с ворохом забот: производственные подразделения компании работали не так эффективно, как хотелось бы, не оправдывались ожидания стабильного роста цен на акции. Компания Campbell Soup сменила двух управляющих за последние два десятка лет, бизнес портфель компании неоднократно пересматривался и претерпевал изменения, но разработать такую стратегию дифференциации компании, которая обеспечила бы рост объемов продаж и соответственно прибыли, так и не удалось. Рост производительности оказывался временным, а результат преобразований приносил одни разочарования.

Портфель компании Campbell Soup при Гордоне МакГоверне.

Гордон МакГоверн был приглашен на пост управляющего компанией Campbell Soup в 1980 году. До этого назначения он в течение 12 лет возглавлял подразделение Pepperidge Farm, в прошлом самостоятельную компанию, которая была приобретена Campbell Soup в 1961 году. За то время пока МакГоверн стоял у руля, годовые продажи Pepperidge Farm увеличились с 60 млн.$ до 300 млн.$.
Приняв пост главы Campbell Soup, МакГоверн стал реализовывать те элементы стратегии, которые способствовали успеху Pepperidge Farm.

Ключевые факторы успеха:

1. *Ориентация на потребителя и немедленная реакция на потребительские предпочтения.*
2. *Творческий подход и готовность к эксперименту.*
3. *Повышение эффективности производства.*

Цели:

1. *Ежегодное увеличение доходов на 15%.*
2. *Ежегодный рост объема производства на 5%.*
3. *Ежегодный рост продаж на 5%.*
4. *Увеличение акционерного капитала на 18% в 5-летний срок.*

Стратегия:

Разработка и внедрение новых товаров, в частности посредством приобретения небольших, быстрорастущих компаний, выпускающих качественные товары, не входящие в ассортиментную группу Campbell Soup, с целью лучшего удовлетворения потребностей потребителей.

В течение 10 лет компания Campbell Soup приобрела более десятка компаний, в том числе и за рубежом – в Европе, Мексике, Австралии. Компания ежегодно выделяла около 40 млн.

$ на поддержку новых предприятий и разработку новых товарных групп, и более 300 млн.$ на маркетинговые исследования, модернизацию оборудования и обновление технологий. Структура портфеля компании Campbell Soup к 1989 году выглядела следующим образом: Несмотря на то, что на первых этапах стратегия МакГоверна оправдывала себя, к концу 1989 года стало ясно, что компания слишком увлеклась нововведениями, пренебрегает традиционными продуктами, и уделяет мало внимания достижению целей по издержкам и прибыли. Акционеры были не довольны финансовыми показателями последних лет, независимость компании была под угрозой. На смену МакГоверну был приглашен Дэвид Джонсон – человек, который успел заявить о себе как о блестящем управленце и в свое время спас от развала компанию Gerber Products.

Портфель компании Campbell Soup при Дэвиде Джонсоне.

Дэвиду Джонсону предстояло поправить положение дел. Портфель компании Campbell Soup значительным образом разросся за последние несколько лет, был слишком “пестрым”, его структура и принцип объединения товарных групп в подразделения требовал пересмотра. Дэвид Джонсон переформулировал стратегию Campbell Soup:

Ключевые факторы успеха:

1. *Использование потенциала торговой марки.*
2. *Поощрение личной инициативы сотрудников.*
3. *Сохранение независимости компании.*

Цели:

1. *Ежегодное увеличение доходов на 20%.*
2. *Повышение окупаемости инвестиций на 20%.*
3. *Повышение окупаемости денежных активов на 20%.*

Стратегия:

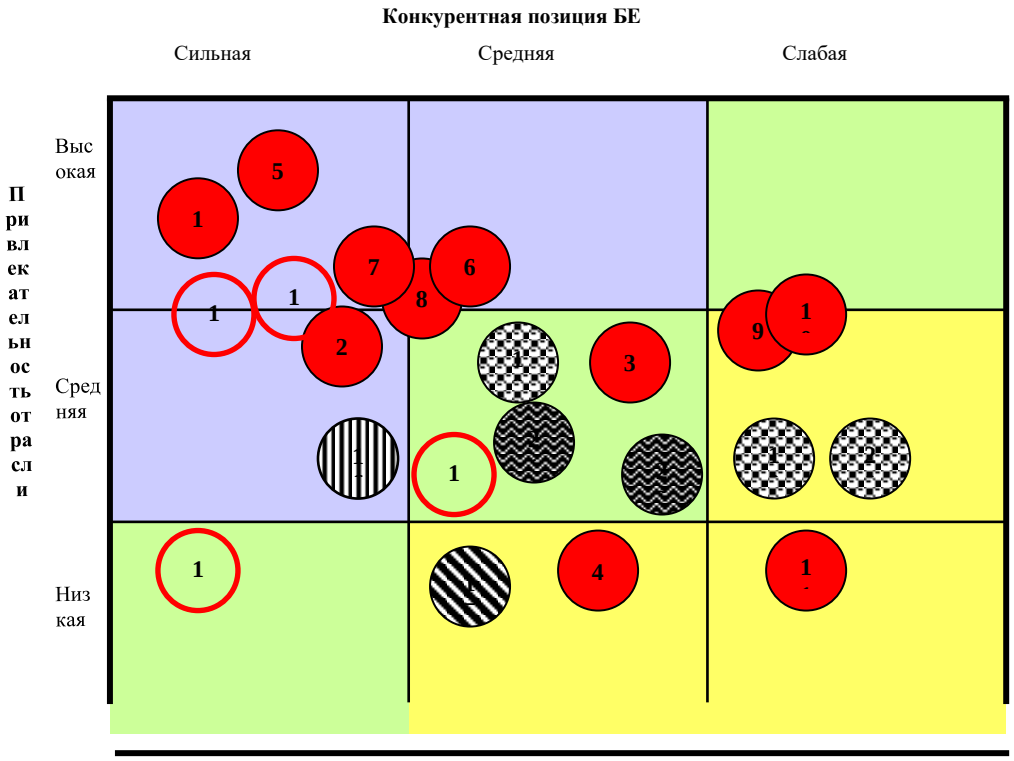
1. *Реорганизация всех подразделений компании с целью сокращения низкопроизводительных и не имеющих стратегической важности.*
2. *Развитие за счет наращивания продаж самых популярных марок.*
3. *Освоение внешних рынков за счет использования базовых компетенций.*
4. *Все новые продукты должны обладать потенциалом достижения 3 финансовых целей – доход, окупаемость, наличность.*

Создание новой эффективной компании начиналось с тщательного анализа бизнесов компании. Вот как выглядел портфель Campbell Soup в координатах матрицы BCG:

Анализ портфеля с помощью матрицы BCG раскрыл финансовый аспект взаимодействия между бизнес единицами. Видно, что Группа супов, Vlasic и Pepperidge Farm (хлеб и печенье) являлись основными источниками финансирования других подразделений компании (“дойными коровами”). Многие вновь приобретенные компании, такие как Juice Bowl, Deli’s, Mrs. Paul’s, Triangle Manufacturing, Snow King Frozen Foods, а так же группы, входящие в подразделение Campbell International, оказались в зоне “Проблемных детей” или даже “Собак”. Доля рынка этих компаний небольшая (в соответствии со стратегией компания приобретала небольшие предприятия), при этом отрасли, в которых они оперировали, были быстроразвивающимися. Матрица BCG – инструмент, позволяющий в первом приближении посмотреть на диверсифицированную корпорацию через призму поступлений денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них, что является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии.

Тем не менее, мог ли Джонсон принимать решения о балансировании портфеля крупной диверсифицированной компании, такой как Campbell Soup, исходя только из данных о темпах роста отрасли и относительных долей рынка бизнес-единиц? Что делать с такими бизнес-единицами, как Franco-American или Swanson, которые работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка находится где-то посередине? Ведь конкурентное преимущество не всегда заключается именно в значительной доле рынка или способности бизнес единицы постоянно уменьшать издержки.

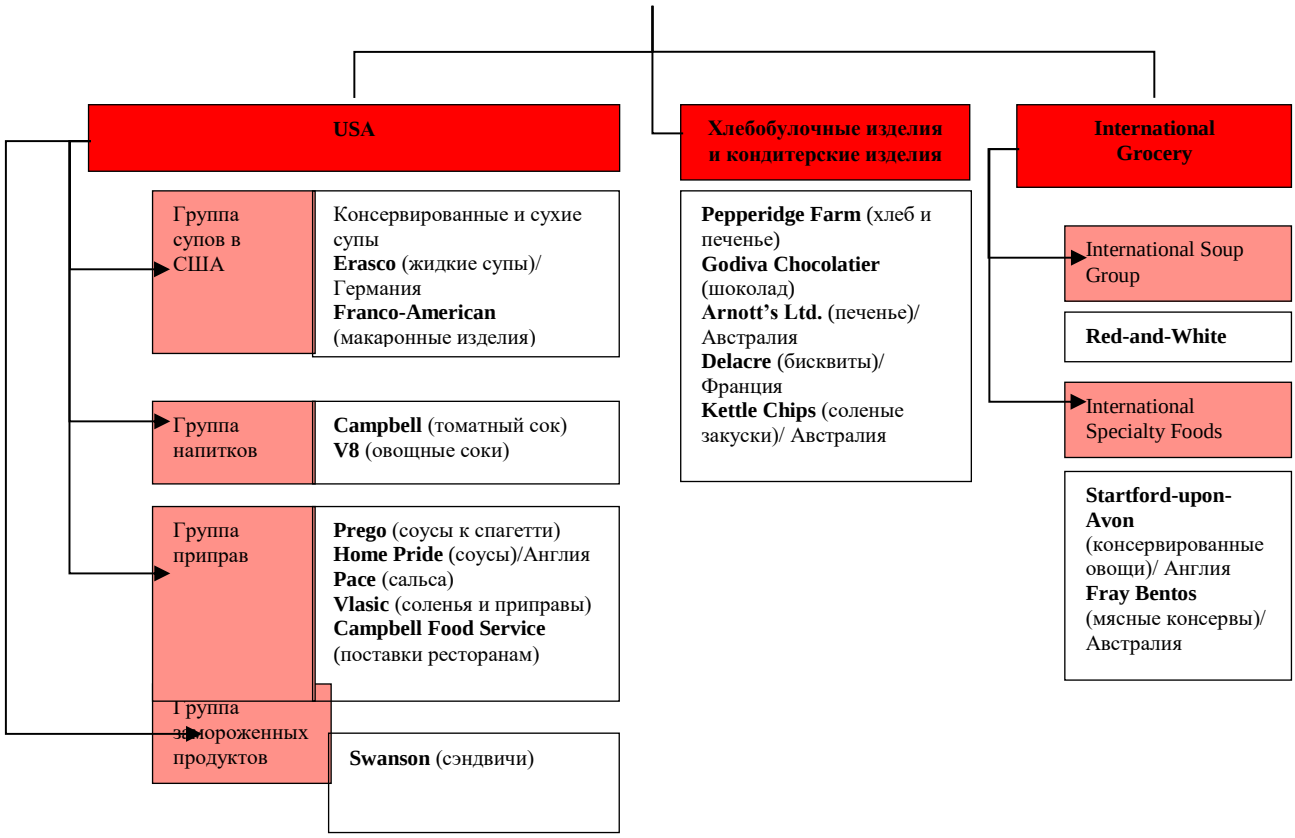
Для того, чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность бизнес-единиц, Джонсону следовало принять во внимание ряд других факторов: объемы рынков, на которых работает компания и прогнозы их роста, как в США, так и на рынках других стран; ресурсное соответствие компании отраслям, в которых компания будет оперировать в будущем; конкурентоспособность продуктов, находящихся в портфеле компании, популярность и репутация брэндов. Иными словами, портфель следовало проанализировать с помощью матрицы *General Electric (GE):*



(В матрице GE используются взвешенные показатели конкурентоспособности бизнес единиц и привлекательности отрасли. Анализ матрицы дает ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или сбор урожая (сокращение), однако разработка конкретных стратегий и принятие решений том, как именно поддержать те или иные бизнесы и что именно делать на том или ином рынке остается прерогативой стратега.)

В конечном итоге, Джонсон принял решение реформировать компанию следующим образом: ключевыми направлениями производство супов, соусов и других приправ, кондитерских изделий и консервов.

Campbell Soup



Таким образом, из 6 подразделений компании было сформировано 3, которые обладали большей синергией с точки зрения производства, дистрибуции, других know-how, работали на усиление ведущих брэндов компании, были более сфокусированы с точки зрения отрасли и целевых групп потребителей. Международные брэнды были интегрированы в соответствующие продуктовые подразделения, что так же способствовало повышению управляемости компании.

Задание:

1. Если матрица GE обладает преимуществами перед матрицей БКГ, для чего Джонсон начинал исследование портфеля с помощью последней?
2. В каких случаях можно ограничиться применением только одного из методов балансирования портфеля?

ЗАДАНИЕ 7

Стратегия «Без затей» компании *easyJet*

Кейс

Образованная в 1995 году, *easyJet* поначалу воспринималась как нелепый проект в бизнесе европейских авиаперевозок, обреченный на скорый крах. К 2001 году эта базирующаяся в лондонском аэропорту Лутон компания достигла большего, нежели просто выживание. Начав с шести арендованных самолетов и одного маршрута, в 2000 году она владела 19 самолетами, перевозившими пассажиров в 16 городов из 4 наземных баз. К 2004 году компания намерена иметь 44 «Боинга 737», работающих на дешевых трассах.

easyJet значительно потеснила крупнейшие компании, известные как «флагманы» - *British Airways Go, KLM Buzz*, которые пытались противостоять ей в нише дешевых непритязательных европейских авиаперелетов. *Debonair* обанкротилась в 1999 году после попытки слишком быстрого рывка. *Ryanair* осталась к сегодняшнему дню наиболее близким конкурентом *easyJet.*

Стелиос Хаджи, основатель *easyJet*, объясняет, что его стратегия была «основана на убеждении, что спрос на короткие авиамаршруты очень эластичен по цене. Проще говоря, если снизить цены, больше народу будет летать». *easyJet* заставлял потребителей мыслить широко: «Вопрос не в том, лететь в Ниццу *British Airways* или *easyJet*, а в том, лететь ли в Ниццу на *British* A*irways* или купить лишнюю пару ливайсов*».*

Под обычной экономией *easyJet* на непредложении дорогих закусок и напитков в полете или отсутствии различных по цене первого, бизнес- и эконом-классов лежит философия низких издержек, пронизывающая всю компанию от безбумажного офиса до «безбилетных» рейсов. Например, *easyJet* не вошла на рынок авиастыковок и просто транспортировала пассажиров из точки А в точку Б. Последовательная в своих действиях, компания отказалась от дорогой процедуры продажи билетов как самостоятельно, так и через агентов. Клиенты *easyJet* просто звонят в контору по номеру, нарисованному на борту самолетов или резервируют билеты через Интернет, оплачивая кредитной картой. Посадка осуществляется по коду, а не по билету. Пилоты (из-за отсутствия стюардесс) сами собирают мусор в пакеты по прибытию в пункт назначения. Поскольку не было нужды «вписываться» в стыковки, компания смогла оперировать из дешевых аэропортов, таких как Лутон или Ливерпуль. Одна эта мера снизила цену перелета на 25%. *easyJet* выжала все из своих пунктов перелетов, стремясь использовать отсутствие воздушной конкуренции в непиковые часы - это позволяло избежать кружения самолетов над аэропортами в ожидании разрешения на посадку. В результате компания имела наилучший среди европейских авиаперевозчиков показатель «Выручка / Часы в воздухе».

В ноябре 2000 года рынок оценивал компанию в 1.2 млрд фунтов стерлингов. Следующая цель *easyJet*, по словам Стелиоса Хаджи, найти к 2004 году 6 миллионов пассажиров на свой воздушный флот.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите основу для конкурентной стратегии easyJet.
2. Насколько легко «Аэрофлоту» имитировать стратегию «без затей»?

ЗАДАНИЕ 8

Гибридная стратегия IKEA

Кейс

Начав бизнес в 1943 году, IKEA выросла в глобальную сеть мебельных магазинов, построенную на единой концепции: «предлагать широкий ассортимент мебели и аксессуаров для дома хорошего дизайна и функциональности по ценам, доступным большинству людей».

Основатель IKEA Ингвар Кампрад

Предлагаемая продукция имела четкие дифференцирующие черты. Все было простым, качественно сделанным, по-скандинавски элегантным. Все продавалось в разобранном виде для самостоятельной сборки покупателями, что снижало цену и срок доставки из магазина (чем отличаются другие мебельные фирмы). Огромные пригородные магазины имели огромные парковки, рестораны, детские игровые комнаты, инвалидные кресла и т.п. Покупатели ожидали стиля и качества по разумным ценам. IKEA реализовала эти ожидания, предоставляя покупателям возможности самостоятельного создания ценности путем исполнения функций, традиционно отдаваемых производителю или продавцу: например, доставка и сборка. Разумеется, это также снижало издержки. Также на это работало и то, что покупателям в торговом зале выдавались бумажные «метры», карандаши и блокноты для записей – требовалось меньше продавцов.

Для обеспечения долгосрочной способности предлагать высококачественные, но дешевые товары IKEA имела закупочные подразделения по всему миру, чьей главной задачей было определение потенциальных поставщиков. Дизайнеры в штаб-квартире изучали их, устанавливая, кто и что должен поставлять, и для каких изделий. Главной целью дизайнеров было добиться низкой цены и простоты изготовления. Более экономичные поставщики всегда выбирались в предпочтение более дорогим, что, например, могло привести к заданию производителю рубашек шить чехлы для стульев. Несмотря на то, что процесс вхождения в число поставщиков IKEA был совсем не прост, он щедро вознаграждался. Став частью системы IKEA, поставщики получали доступ к глобальному рынку и технологическое содействие, оборудование в аренду и советы, как довести продукцию до мирового уровня. К середине 90-х годов IKEA предлагала ассортимент из 12000 позиций (около 10000 сегодня) от поставщиков в 45 странах по ценам на 20-40% ниже, чем стоили аналогичные товары в традиционных магазинах[2].

Философия низкой цены принизывала компанию. В начале деятельности IKEA перебралась из Швеции в Данию для избежания тяжкого налогового бремени. Скромность высших руководителей IKEA стала притчей для менеджеров других компаний – рядовые автомобили, неформальная одежда, приход на работу вместе с остальными сотрудниками, перелеты эконом-классом и скромные отели.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие известные вам компании следуют гибридной стратегии?
2. В чем сложность реализации такой стратегии?
3. Какие основные рекомендации вы можете дать бизнесу, намеренному следовать такой стратегии?

---

[2] Одинаковые по размеру, качеству и комплектации кухни расходятся у в цене *IKEA* и *IC-Studio* на 40-60% - не принимая в расчет немедленную доставку и сборку в *IKEA* и 6-8 недель ожидания заказа из *IC-Studio*. Цена одинаковых карнизов в *IKEA* и «*Уюте*» различается на 40% (декабрь 2003).

ЗАДАНИЕ 9

Дифференциация в виноделии: австралийская история успеха

Кейс

В 2001 году традиционное доминирование французских вин в Европе закончилось. Продажи австралийских вин обошли французов в Великобритании. К 2000 году австралийские вина имели 19,5% продаж в Соединенном Королевстве в денежном выражении (на 25% более, чем в 1999), в то время как французские вина демонстрировали постоянный спад. На престижном конкурсе вин в Лондоне в 2000 году австралийцы завоевали три четверти наград.

Тем не менее, многие винные эксперты рассматривают австралийские вина как более примитивные в сравнении с французскими. Например, в некоторых лучших лондонских ресторанах (таких как *Le Gavroche*) австралийские вина не подаются, поскольку их сомелье полагают, что клиенты предпочитают качество французских вин тому, что «лишь чуть-чуть лучше, чем микстура химика» (*Financial Times*, 11.02.02). В то время как французские вина сопровождают обеды и ужины вне дома, австралийские вина предлагают себя любителем запивать вином домашнюю еду: 84% австралийского вина проданного в Великобритании выпивается дома.

Успех австралийского вина в английской рознице обязан нескольким факторам. Качество было повторяющимся, что отличается от французских вин, варьирующихся по качеству в зависимости от года и местности. Также, в то время как французы всегда подчеркивали важность конкретного места происхождения вина на территории Франции, австралийцы «брэндировали» всю страну как винный регион и тем самым сконцентрировались на различиях сортов винограда – Шираз или Шардонне, например. Это позволило исключить чрезвычайно запутывающие винную навигацию многочисленные названия виноделен, замков, земель и т.п. – свойство французской системы. Терри Дэвис, директор австралийской компании *Beringer Blass* объясняет: «Вы можете произнести все названия, написанные на наших бутылках», подразумевая, что далеко не всякий может освоить лексикон французских виноделов.

Исторически, европейские изготовители вин фокусировались на своих местных рынках. Это, в частности, относится к Италии, но французы в дополнение предполагали, что потребители на зарубежных рынках следуют той же технике выбора и покупки вина, что и они сами. Возможно, так было раньше, но сейчас это уже не так. Кэролайн Джилби, отраслевой консультант, рассказывает, что один известный производитель австралийского Шабли долгое время провел в Чили, США и Австралии, прежде чем занял свою нынешнюю должность. «Виноделы, заинтересованные в качестве, будут путешествовать. Это удивительная перемена, и произошла она в последние пять лет». Майк Пол из компании *Destination Wine* полагает, что «в ближайшее время Старый Свет нанесет ответный удар – Франция и Италия объединяться, чтобы ответить на наш вызов» (*Financial Times,* 4/03/01).

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы иные причины успеха австралийских вин?
2. Какой совет вы дадите французским виноделам?

ЗАДАНИЕ 10

Московские рестораны «авторской кухни»

Кейс

Рестораторы едины в том, что касается будущего дорогих авторских заведений Москвы: рестораны этого типа будут продолжать открываться и эволюционировать. По мнению Игоря Бухарова, основной тенденцией их развития в ближайшее время станет **поиск новых архитектурных решений**: *«Публика выше среднего и высшего звена потребления уже очень искушена. Классический ресторан запустить сложно — важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений, имеющих интересные архитектурные, дизайнерские решения. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим, как кухня-вино-обслуживание-атмосфера»*. При этом рестораторы признают, что до ресторанов Филиппа Старка Москве пока далеко.

Антон Табаков не считает, что все так просто и легко просчитываемо: ему кажется, что простое тиражирование дорогой кухни разных национальностей уже не работает, будущее авторских ресторанов — в идеях, **историях, вокруг которых будут выстраиваться новые концепции**. С другой, прагматичной, стороны, Табаков полагает, что основные силы рестораторам в ближайшее время придется бросить на **обучение персонала** и **улучшение качества обслуживания**: *«Маленькие западные ресторанчики поражают тем, что ужин на 200–300 человек готовят двое или трое, причем делают это качественно и быстро, буквально за полчаса. У нас в таких случаях говорят: „Не-ет, мы не можем, нужно 5 или 6 человек“. Это — психология. Работники недостаточно мотивированы. Я думаю, что отличие западных работников именно в мотивации: они знают, для чего они это делают, и стремятся к конечному результату — признанию клиентов, увеличению прибыли. Хотя чаще всего эти работники так или иначе связаны, родственными узами или дружбой, с владельцем, но даже если это наемный труд — все равно удивительно, с каким спокойствием и легкостью они работают. Мне хочется, чтобы в России работали так же»*.

Олег Бардеев отмечает такое качество успешного ресторатора, как **мобильность**: *«В ресторанном бизнесе, как и в любом другом, очень важно не терять момент. Очень важно открывать один ресторан, по крайней мере, раз в 2 года. Это хорошо стимулирует сотрудников и дает им возможность развиваться и расти. Непрерывная экспансия поддерживает боевой дух»*. Момент естественного отбора: выживут только те, кто умеет генерировать новые идеи, выстраивать новые концепции, чувствовать веяния рынка. Это одна из основных тенденций развития российских ресторанов авторской кухни: неизбежно на карте города будут появляться все новые и новые рестораны, занимая места старых. Хороший ресторан не может быть пустым.

Однако главную сегодняшнюю тенденцию обобщает Антон Табаков: *«Это отсутствие среднего класса. Рынок такого огромного мегаполиса, как Москва, быстро насыщается, поскольку количество обеспеченных людей ограничено. При этом число людей, которые могут позволить себе посещать рестораны раз в неделю, невелико. Они-то и есть тот самый средний класс. С увеличением этой прослойки общества будет расти и поле для бизнеса»*. Ресторанному менеджеру в этом ценовом сегменте трудно перестроить рынок — остается лишь вписываться в условия существующего, надеясь на скорые перемены.

Задание:

1. Назовите общие черты конкурентных стратегий ресторанов «авторской кухни» в Москве.
2. К чему, с точки зрения модели «Стратегические часы» приведет тенденция, описанная Антоном Табаковым в последнем абзаце кейса?

ЗАДАНИЕ 11

Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

Кейс

Путь 1. Стратегия «Без затей»

В течение 60-х и в начале 70-х годов японские автомобилестроители проникали на европейский рынок через сегменты, которые характеризовались низкой ценой и низкой добавленной ценностью. Японцы полагали, что их европейские и американские конкуренты не будут защищать эти сегменты. Японские автомобили «без затей» воспринимались покупателями как ничего особенного не обещающие, но именно поэтому весьма дешевые. Выручка от продаж в таких сегментах, а также приобретенный опыт проникновения на рынок позволили японцам построить «стратегический мост» в Европу и приступить к реализации других - более прибыльных – стратегий.

Путь 2. Стратегия низкой цены

В начале 80-х годов улучшенное качество и надежность японских автомобилей изменили восприятие потребителей. Теперь об этих машинах говорили, что они «так же хороши, как и европейские». Однако японские машины все еще продавались по ценам ниже, чем у конкурентов. Это позволяло японским производителям продолжать увеличение своей доли рынка.

Путь 3. Гибридная стратегия

Развивая успех, в конце 80-х годов японцы стали продавать в Европе машины, которые стоили столько же, сколько и у конкурентов, но были более качественны и надежны. Конкуренты впервые ответили японским автомобилестроителям и повысили качество своих автомобилей, снизив относительную цену на них.

Путь 4. Стратегия дифференциация

В середине 90-х годов японские компании (как, впрочем, и все остальные) искали пути дифференциации своих изделий. В стандартные комплектации добавлялись кондиционеры, подушки безопасности и т.п. Большую часть этого периода японцы побеждали своих соперников меньшими сроками разработки и внедрения подобных инноваций. Однако к 2000 году конкуренты их догнали, и поддерживать долгосрочную дифференциацию на основе инноваций стало значительно труднее.

Путь 5. Стратегия фокусированной дифференциации

Сегодня брэнд «Lexus» компании «Toyota» конкурирует с «Jaguar» и «Mercedes» в верхних сегментах рынка. Будучи новичком на рынке, этот брэнд не имеет такой «родословной», какой могут похвастаться его противники. Рекламные кампании «Lexus» убеждают

потенциальных потребителей, что покупать автомобиль следует не «по имени», а по качествам.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему компании, входящие на новые рынки, часто выбирают путь 1 на «Стратегических часах»?
2. Почему лидеры рынка не ответили на переход японских автомобилестроителей на путь 2?
3. Разумно было бы входить на рынок через путь 5 и затем двигаться к другим позициям «Стратегических часов»? Какие другие пути были бы более или менее сложными для входа на рынок и почему?

ЗАДАНИЕ 12

Мятые бисквиты как конкурентное преимущество

Кейс

Высшие менеджеры международной компании-производителя продуктов питания приняли участие в стратегическом семинаре, на котором обсуждали основы конкурентного преимущества бизнес-единиц их корпорации. Был поднят вопрос состава пакета ценности с точки зрения потребителя, и один из участников, менеджер по качеству, заявил: *«Я совершенно согласен с таким подходом. Мы знаем, что хотят наши покупатели, и мы инвестируем в реализацию их желаний. Наши исследования показывают, что покупателей беспокоят вмятины на краях наших бисквитов. Им нравятся идеально ровные бисквиты. Мы только что вложили 1,6 миллиона долларов в оборудование, которое обеспечит решение этой проблемы с минимальным браком. Мы лидеры в этом*».

В обсуждении, которое последовало за этим, стало ясно, что в высказывании менеджера по качеству имелось по крайней мере три слабых места. Во-первых, в выборе стратегии он основывался на мнении конечного потребителя. Это значит, что, фактически, компания рассматривала бакалейные магазины как конкурентов, поскольку они продавали бисквиты под собственными брэндами. Но если бы розничные торговцы, которые контролировали 50% дистрибуции бисквитов, не закупали эту продукцию, она никогда не дошла бы до конечного потребителя. В то время как конечные потребители были весьма важны, стратегическим клиентом компании-производителя бисквитов являлась именно бакалейная розница. Но у компании отсутствовала ясная стратегия достижения конкурентного преимущества на поле сотрудничества с бакалейными лавками.

Во-вторых, стало понятно, что представление о потребностях покупателя сложилось на основе исследовании, которое предлагало респондентам оценить значимость заранее определенных характеристик бисквита. Одной из характеристик была «правильная форма». Коллеги менеджера по качеству были убеждены, что «несколько галочек в анкете покупателя» - это недостаточно твердая основа для выбора конкурентной стратегии и огромных инвестиций.

В-третьих, после серии прямых вопросов менеджер по качеству вынужден был признать, что ничто не препятствует конкуренту в покупке аналогичного оборудования и достижения того же качества краев бисквитов. Если и имелось конкурентное преимущество – что сомнительно – то его легко было повторить.

Задание:

Этот кейс иллюстрирует три обычных проблемы в стратегиях дифференциации:

a. *Ценность для клиента определяется неправильно из-за фокусирования не на том клиенте.*
b. *Стратегия основывается на некачественных исследованиях.*
c. *Предполагаемые источники дифференциации легко имитируются.*

Имея это в виду, ответьте на вопросы:

1. Имеют ли основы для дифференциации австралийских вин (см. предыдущий кейс) эти слабые стороны?
2. Что могло бы стать долгосрочной основой для дифференциации в бисквитном бизнесе?

ЗАДАНИЕ 13

Формулирование стратегии дифференциации

Кейс

Сформулируйте конкурентную стратегию дифференциации для одного из приведенных сюжетов. В презентации результатов своей работы придерживайтесь следующей структуры:

1. Кто является стратегическим клиентом вашей компании, то есть, на кого «направлена» стратегия дифференциации? Дайте характеристику этому клиенту (рынку, сегменту рынка).
2. Каков состав пакета ценности для избранного стратегического клиента? Какие элементы пакета более важны, какие менее?
3. Как действуют конкуренты? Используют ли они стратегии дифференциации или стратегии, основанные на цене?
4. Как может быть сформулирована конкурентная стратегия дифференциации вашей компании с учетом пп. 1, 2, 3?

Сюжет 1. Журнал для городской молодежи

У владельцев капитала имеется идея по созданию глянцевого журнала, предназначенного карьерно-ориентированной петербургской молодежи. Предполагается, что журнал, в легкой убедительной манере рассказывающий читателям о возможностях и способах выстраивания карьеры, понравится читателям, и они будут готовы платить за него 25-30 рублей в рознице. Доход от продаж журнала будет частью общего дохода бизнеса – вторым источником должны стать продажи рекламной площади. Инициаторы проекта знают, что в Петербурге сегодня нет издания, занимающего подобную позицию, хотя есть, с одной стороны множество журналов для молодежи и несколько газет и журналов, посвященных карьере.

Сюжет 2. Производитель систем безопасности

В Петербурге начинает деятельность группа менеджеров и инженеров, намеренных разрабатывать и продавать системы безопасности для многоквартирных домов и особняков. Предполагается, что сборка систем в соответствии со спецификациями, разработанных фирмой, будет осуществляться партнерской компанией на Тайване. Продажа систем, в

основном, будет идти через розничные сети крупных петербургских компаний, торгующих сотовыми телефонами и другим электронным оборудованием, хотя не исключается и прямая продажа из офиса фирмы. Установка и сервис целиком возлагается на фирму, как, впрочем, и рекламная поддержка. В настоящее время имеется один прямой конкурент, для которого бизнес в системах безопасности не является основным – он владеет самой большой в городе сетью «мобильной» розницы – но, тем не менее, этот конкурент доминирует на рынке. Есть также несколько мелких игроков, действующих по схожей с рассматриваемой фирмой схеме.

Сюжет 3. Провайдер цифровых объектов

Небольшая фирма, создающая цифровые мелодии и логотипы для мобильных телефонов, заключила субконтрактное соглашение с одним из крупнейших сотовых операторов Петербурга. По этому соглашению клиенты сотового оператора получают доступ к услугам фирмы через SIM-меню телефонов и вебсайт головной компании. Сотовый оператор выплачивает фирме оговоренную сумму за каждый проданный цифровой объект. В городе есть несколько «закрепленных» за сотовыми операторами подобных фирм (иногда больше одной у конкретного оператора). Кроме того, Интернет в огромном количестве предлагает услуги от независимых фирм, в принципе доступных горожанам, где бы эти независимые провайдеры ни находились.

ЗАДАНИЕ 14

Удержание преимущества (снова об *easyJet*)

Кейс

Безусловно, *easyJet* достигла огромных успехов. Однако, после удачного размещения акций, по мнению комментаторов, компании следовало ждать проблем. В проспекте эмиссии за 2000 год рискам было посвящено 14 страниц.

Покупка 30 новых «Боингов 737» и поиск пассажиров для них увеличивали нагрузку на бизнес. Аналитики указывали, что *Debonair* обанкротилась как раз по этой причине – не выдержала быстрого роста. Они полагали, что потенциал рынка дешевых местных перелетов в Европе недостаточен для крупного игрока, каким становилась *easyJet*. Кроме того, следовало ожидать ужесточения конкуренции со стороны *Ryanair*, до сих пор счастливо избегаемой. Все это означало снижение и без того небольшой маржи.

Вторая группа рисков была связана с корпоративными амбициями. К 2001 портфель бизнесов включал *easyEverything* (Интернет-кафе), *easyRentacar.com* (аренда автомобилей через Интернет), *easyValue.com* (онлайновый магазин-аукцион), *easyDot.com* (почтовый Интернет-сервис) и – в планах – *easyMoney.com* (онлайновую финансовую компанию). Расширение брэнда на эта бизнесы одновременно с прорывным ростом в основном бизнесе увеличивала сложность бизнеса. Сложный менеджмент стоит денег, выраженных в управленческих человеко-часах и накладных расходах – с этим легко согласятся авиакомпании-флагманы.

В журнале для авиапассажиров *easyJet* гордо описывала свой новый, с иголочки, флот «737-х». Тем не менее, «Боинг 737» - старый самолет. Одна серьезная техническая проблема (вспомните «Конкорд») могла приземлить весь воздушный флот компании. Покупая только эту модель, *easyJet* приняла на себя риски «складывания всех яиц в одну корзину».

Кроме того, в 2000 году компания вступила в тяжбу с владельцами ее базы в Лутоне, желавшими повысить аренду. Стелиос Хаджи подумывал о перемещении компании в Ливерпуль.

Комментаторы предполагали, что *easyJet* пала жертвой собственного успеха. Эффективные стратегии «костенеют», а их авторы перестают быть инноваторами. *easyJet*, похоже, заигралась в придуманную ей игру под названием «Стратегия «без затей». Ее владельцев и сотрудников, скорее всего, ждут проблемы[3].

Вопросы для обсуждения:

1. Долгосрочна ли, по-вашему, стратегия «без затей» *easyJet*?
2. Что нужно сделать Стелиосу Хаджи для защиты бизнеса?

ЗАДАНИЕ 15

«Пятерочке» поставят «двойку»

Кейс

В магазинах эконом-класса теперь появится своя сеть туристических агентств. Но найдутся ли среди покупателей желающие приобрести в них путевку – весьма сомнительно

На прошлой неделе (апрель 2004) стало известно, что с мая в магазинах сети «Пятерочка» по договору франчайзинга начнут открываться туристические агентства под общим названием «Путевочка». Как рассказали RBC daily в консалтинговой группе «Магазин готового бизнеса», которая станет осуществлять продажу франшиз, новые агентства будут продавать туры на массовых направлениях – Турция, Египет, Хорватия, Испания, причем цены на них будут колебаться в пределах от 150 до 500 долларов. Предполагается, что к середине 2005 года в сеть войдут не менее 60 агентств. К этому же времени проект должен выйти на самоокупаемость. Однако действующие участники рынка сомневаются не только в том, что «Путевочке» удастся за столь короткий срок добиться подобных результатов, но и в том, что среди покупателей «Пятерочки» найдутся люди, способные оплатить зарубежную поездку.

Сеть магазинов эконом-класса «Пятерочка» – один из крупнейших ритейлеров российского розничного рынка. В 2003 году его продажи составили 933 млн долларов, а прогноз на этот год составляет 1,1 млрд долларов. Сеть развивается на основе франчайзинга и присутствует в Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Екатеринбурге, Воронеже, Перми, Уфе, Ульяновске – до конца 2004 года «Пятерочка» намерена увеличить число своих магазинов до 415. Намерение сети выйти на туристический рынок озвучила консалтинговая группа «Магазин готового бизнеса», которая заявила о том, что к середине мая откроются первые пять «Путевочек». Как следует из официальной информации, новая сеть должна стать лидером на туристическом рынке. Для этого все агентства будут располагаться на бойких местах – в магазинах «Пятерочка», а сами они останутся в собственности франчайзи, тогда как внешнее управление станет осуществлять специально созданная «Магазином готового бизнеса» управляющая компания. Правда, за лидерство сети придется побороться с нынешними участниками рынка: сетями «Магазин горящих путевок», VKO travel, «Куда.ру», Greenex, Well. Правда, в «Магазине готового бизнеса»утверждают, что у «Путевочки» будет ряд неоспоримых преимуществ и, главное, гарантированный сбытовой канал. «Все существующие сети турагенств сталкиваются с главной проблемой – отсутствием площадей, что тормозит их развитие, – сказал RBC daily представитель

---

[3] В 2004 году у компании 67 «Боингов 737» и 5 «Аэробусов A319s» - результат слияния в 2002 году с *GO*

«Магазина готового бизнеса» Вячеслав Кочетков. – В то же время у новой сети есть ряд преимуществ: во-первых, не будет возникать проблем с размещением офисов, во-вторых, магазины «Пятерочка» зачастую выступают центрообразующими для районов, где располагаются, а значит, смогут привлечь к себе клиентов. Очевидна и выгода магазинов: они получат крупных арендаторов».

Стоимость одного агентства составляет 15 тысяч долларов. За эту сумму франчайзи получит юридическое лицо и права на ведение туристического бизнеса, оборудование, вывеску, необходимую оргтехнику и средства связи в расчете на два рабочих места, персонал и право на использование торгового знака «Путевочка». При этом менеджмент, маркетинг и управление персоналом осуществляются централизованно. «Скорее всего, на точку безубыточности агентства выйдут уже к середине лета, – прокомментировал RBC daily г-н Кочетков. – А окупаемость проекта наступить не менее чем через год». Как рассказал собеседник RBC daily, в новой сети будут продаваться недорогие путевки по массовым направлениям – в Турцию, Египет, Хорватию и Испанию. При этом стоимость туров будет колебаться в пределах 150–500 долларов. «В среднем объем продаж одной точки будет составлять 40–50 тысяч долларов в месяц, – прокомментировал Вячеслав Кочетков. – А прибыль на точку будет составлять порядка 1,5–2 тысяч». При этом будущим агентствам обещают повышенную комиссию: 12–15% за продажи туров на массовых направлениях и 8–10% – за индивидуальные путевки. Однако участники рынка намерены охладить пыл «Путевочек». «Комиссионная политика у каждого оператора своя, – сказала RBC daily заместитель генерального директора по маркетингу компании «Натали турс» Татьяна Чувилкина. – Но обычно повышенную комиссию можнополучить только в том случае, если агентство показывает хорошие продажи. Кроме того, всегда есть определенный лимит по комиссии – ведь она закладывается в стоимость тура, и чем выше комиссия, тем дороже турпутевка».

Вообще, намерение «Пятерочки» выйти на туристический рынок было воспринято его участниками с удивлением. «Вряд ли этот проект станет успешным. Его главная проблема в том, что вероятность покупки туристической путевки покупателями из «Пятерочки» крайне мала, – сказал RBC daily председатель совета директоров сети «Магазин горящих путевок» Андрей Озолинь. – Да и открытие офисов в этих магазинах малопривлекательно». Действительно, действующие сейчас сети предпочитают открывать свои офисы в крупных торговых центрах, которые посещает более состоятельная публика. По всей видимости, считает г-н Озолинь, на такое предложение могут клюнуть новички на рынке, но никак не действующие агентства. «Продажа франшизы – это своего рода продажа шанса на успех, подтвержденного хотя бы одним таким случаем», – прокомментировал он. Кроме того, с учетом сложившейся репутации самих магазинов «Пятерочка» потенциальные покупатели будут воспринимать таким же образом и туры. «Никто из франчайзеров не предлагает таких условий, – сказал RBC daily PR-директор холдинга «Туральянс» Богдан Курилко. – Например, «Магазин горящих путевок» предлагает только информационную базу и общую рекламную кампанию, а «Куда.ру» – предоставляет юридическим лицам вывеску, рекламную кампанию и оформление офиса. Кроме того, будет очень трудно набрать необходимое количество квалифицированного персонала, ведь на рынке сейчас очень не хватает кадров». Однако главный просчет новой сети, по мнению г-на Курилко, заключается в том, что ставка сделана на дешевый масс-продукт, который пользуется все меньшим спросом. «Среди аудитории «Пятерочки» куда больше были бы востребованы поездки внутри страны, – считает г-жа Чувилкина. – Тогда можно было бы сконцентрироваться на турах на базе железнодорожной перевозки. А зарубежные туры могут оказаться для нее слишком дорогими».

Задание:

1. Способствуют ли стратегические решения «Пятерочки», описанные в кейсе, удержанию преимуществ стратегии низкой цены? Почему?

ЗАДАНИЕ 16

Мадонна, королева поп-музыки

Музыкальная индустрия полна стремительных взлетов и падений. Поп-звезды, остающиеся на вершине десятилетиями, очень редки. И еще более редки те, кто при этом стал одним из богатейших людей на планете. Этот короткий список возглавляет Мадонна, демонстрирующая миру невероятно долгую историю ослепительного успеха.

Бизнес по имени «Мадонна»

Описываемая сегодня Billboard Magazine как самая успешная деловая женщина в шоу-бизнесе, Мадонна Луиза Чикконе начала свою музыкальную карьеру в 1983 году с хита Holiday, а в 2000 году ее альбом Music почти единодушно был признан критиками лучшим из всех альбомов года. К 2005 году Мадонна записала 56 синглов, 16 альбомов, провела десятки мировых турне и сыграла главные роли в 5 фильмах, написала 5 детских книг.

Состояние дважды побывавшей замужем матери двоих детей оценивается в 210 млн. долларов. Она владеет компанией Chelsea Girls LLC и одной третью акций звукозаписывающей компании Maverick. Maverick, основанная в 1992 году, является весьма успешным партнерством Мадонны и Warner Bros. На счету этой компании «раскрутка» таких звезд как Prodigy и Аланис Морисет. С 1992 года компания заработала более 1.2 млрд. долларов. Стоимость акций Мадонны в Maverick оценивается в более чем 55 млн. долларов.

Мадонна первой из звезд осознала возможности Интернет и в суде отстояла право на владение доменом madonna.com. Но ее главным достижением стал громкий проект по продвижению ее творчества, реализованный с компанией Microsoft в ноябре 2000 года. Microsoft получил эксклюзивное право трансляции по всему миру ее концерта в Брикстоне. Мадонна приобрела 50 млн. долларов на продвижение очередного альбома и контракт на гастрольный тур 2001 года.

Долгосрочный успех

В 2005 году Мадонна уверенно удерживала звание королевы поп-музыки, завоеванное ей более 20 лет назад. Фил Куатро, президент Warner Bros, так объяснял успех Мадонны: «Она всегда умудряется находиться на вершине того, что мы называем современной музыкой. Каждый артист решает дилемму сохранения своего сложившегося стиля или изменения себя под требования современности. Мадонна никогда не перестает быть современной» (Billboard, февраль 1998). Хамелеоновское умение Мадонны менять себя, менять музыкальный жанр и достигать при этом рекордных продаж стало признанной основой ее успешности. Она никогда ни на минуту не сомневалась, стоит ли отбросить стиль, перспективы которого начинают ухудшаться. Она делала это и побеждала.

Ранний стиль Мадонны был ориентирован на молоденьких девушек с большими амбициями. Имидж, созданный ей в песнях Holiday и Lucky Star, был использован в позиционировании знаменитой американской сети универмагов Macy’s. Они заказывали и продавали одежду, выглядящую как одежда Мадонны, а мамы с удовольствием покупали

ее для своих дочерей. После этого Мадонна предприняла первый шаг в смене образа. В песне Material Girl она сознательно выступила как роскошная и сексуальная Мэрилин Монро 80-х, эксплуатируя заваевывающие Америку идеи прагматичности. Аналитики Сэм и Диана Киршнер писали, что, поступив так, Мадонна позволила звукозаписывающим компаниям возродить хорошо продаваемый образ Мэрилин для новой когорты поклонников, но также расширила эту клиентскую группу ее уже подросшими и поумневшими поклонницами.

Дальнейшие перемены в имидже Мадонны стали гораздо более разительными. Сначала она напала на католическую церковь, снявшись в клипе Like a Prayer, где, одетая в красное, она целовала святого. Символика немедленно была интерпретирована как поцелуй Иисуса. Ее образ становился все более сексуальным и в то же время наполнялся социальным содержанием: Мадонна ярко иллюстрировала дискриминирующую ориентацию католической церкви на белую часть населения. В этой точке своей карьеры Мадонна полностью реализовала потенциал созданного имиджа, заключив 60-миллионную сделку с Warner Bros. По созданию компании Maverick.

В 1991 году она издала книгу Sex, причисленную к категории «мягкого порно», в которой сама предстала в разнообразных эротических позах. Ее музыка того периода также была чрезвычайно сексуальная. В type Girlie в синглах Erotica и Justify my Love, а также в фильме «В постели с Мадонной» она разыгрывала сцены садомазохистских и лесбийских фантазий. Хотя, как говорят, Мадонна хотела бы сегодня забыть об этом периоде своего творчества, она прекрасно его пережила. Фактически, она приобрела совершенно новую группу поклонников, которые не только уважали ее смелость артиста, но и не упускали из вида того, что она последовательно реализовывала свой имидж: ее сексуальность была ее собственной заслугой и не нуждалась в мужской «подпитке». Она использовала любовь к ней СМИ и скандальный запрет показа на MTV клипа Justify my Love для продвижения в массы феминистской идеи от том, что женские сексуальность и свобода также важны и приемлемы, как и мужские.

В 1996 году Мадонна снялась в главной роли в фильме «Эвита», что стало рубежной точкой в смене ее образа. Она победила несколько актрис-«тяжеловесов» Голливуда в борьбе за эту роль, в том числе Мэрил Стрип и Элейн Пейдж, которые с точки зрения здравого смысла, лучше подходили для этого. И все же Мадонна добилась превращения самой себя в глазах аудитории из сексуальной дивы в почти святую персону Евы Перрон, заслужив единодушную похвалу критиков. Еще один голос «за» из истеблишмента пришел от компании Max Factor, которая в 1999 подписала с ней контракт на рекламную кампанию, основанную на теме роскоши и шика. Procter & Gamble (владелец парфюмерной марки Max Factor) пояснял, что в Мадонне они увидели «…лучшие черты классического Голливуда… Она реальная женщина».

Организовав множество утечек информации, в 1998 году Мадонна с волнением ожидала выхода своего нового альбома Ray of Light. Радиостанции по всему миру сражались за право трансляции песен с него. В этот раз Мадонна объединилась при записи и продюсировании альбома с пионером стиля «техно» Уильямом Орбитом. Альбом стал огромным успехом, переведя Мадонну в супермодную «зону техно» - мягко говоря, в не вполне естественное окружение для поп-звезды 80-х. Мадонна создала образ «духовной матери-земли» и подтолкнула спрос на все восточное в музыке и одежде.

К 2001 году ее следующий имидж был раскрыт в альбоме Music. Теперь ее стиль возвратился к «кислотному року». С выходом замуж за британского кинорежиссера Гая Ричи, гипертрофированная американка из American Pie превратилась в не менее

гипертрофированную англичанку. Ее сотрудничество с такими британцами как комедиант Али Джи, дизайнер Стелла Маккартни, ее дружба с такими известными личностями как Стинг и Труди Тайлер, а также питье «Гиннеса», посещение церкви, семейное мытье автомобиля по воскресеньям и оседлая жизнь влюбили в нее жителей ее новой родины.

В 2003 году антивоенные песни Мадонны с альбома American Life несколько раз делали ее центром скандала – на этот раз певицу обвиняли в отсутствии патриотизма, предательстве, потакании террористам всех мастей.

Элтон Джон в 2005 году публично усомнился в «живом» исполнении Мадонной ее песенно-танцевальных композиций с нового альбома Confessions on a Dance Floor. В ответ на это Мадонна исполнила для узкого избранного круга музыкальной и околомузыкальной элиты пять номеров с этой пластинки в небольшом зале без микрофона и на минимальной дистанции от слушателей.

За свою двадцатичетырехлетнюю карьеру Мадонна постоянно изменялась. Многие комментаторы говорили, что сама по себе способность меняться привлекает людей. Она не просто взрослеет вместе со своими поклонниками, но также постоянно привлекает новые категории фэнов.

Сотрудничество ради успеха

Похоже, что грамотно избираемые партнеры являются одной из причин успеха Мадонны. Например, в своем Ray of Light работа с Уильямом Орбитом дала ей возможность проникнуть в сферу музыки «техно». Открытие новых артистов типа Аланис Морисетт в ее фирме Maverick позволило ей стать влиятельной фигурой в продюсировании и «раскрутке» новых имен.

Вдобавок ко всему, Мадонна активно привлекала сугубо деловых партнеров. Так, в 1992 году, после критики католицизма и эротической темы, она решила создать Maverick на паях с Warner Bros. Отраслевые аналитики заметили, что, в то время как остальные музыканты создают свои фирмы грамзаписи для увеличения роялти, Мадонна сделала это для контроля – более выгодного товара в длинной перспективе. Достаточно значимая для того, чтобы ее голос был услышан, Мадонна добилась, чтобы Maverick вела свои дела самостоятельно, но при этом получала большую поддержку от Warner Bros. Например, когда Мадонна пожелала заменить Фредди Де Манна, ее бывшего менеджера и владельца 17% акций Maverick, Warner Bros немедленно выступил на ее стороне, позволив ей провести своего кандидата.

При всех переменах имиджа, есть часть Мадонны, которая неизменна. Вот что она постоянно удерживала как свои неотъемлемые черты: контроль собственной сексуальности, контроль собственного имиджа, независимость женщины и ломка устоявшихся норм общения полов. Независимо от того, какое лицо она сегодня «носит», все знают, что это ее выбор, и ее выбором будет, когда и в пользу чего от него отказаться.

Релизы	Год	Имидж	Целевая аудитория
Lucky Star	1982	Трэш-поп	Молодые амбициозные девочки, знакомые с диско и постепенно усваивающие модную «клубную» музыку
Like a Virgin Like a Prayer	1984	Изначально Мэрилин Монро, превращающаяся в	Более взрослые, протестующие женщины и мужчины-

		«святую грешницу», бросающую вызов сексуальному и религиозному лицемерию	сторонники такой роли женщины
Vogue Erotica Bedtime Stories	1990 1992 1994	Порнозвезда, садомазохистка, более Лайза Минелли из «Кабаре», чем Мэрилин Монро	Особая смесь поклонников: гей-клубы, эмансипированные женщины 90-х, противостоящие «засилью мужчин»
Something to Remember Эвита	1995	Более мягкий образ, баллады, готовящие почву для фильма «Эвита»	Широкая аудитория – смесь любителей кино и прежних поклонников. Более традиционные люди. Max Factor позже использовал черты Монро и Евы Перрон в своей рекламной кампании
Ray of Light	1998	Женщина-мать, мистик, танцевальная музыка	Клубное поколение 90-х, новая когорта поклонников вместе с прежними – теперь тридцатилетними – фэнами, стремящимися остаться модными
Music	2000	Кислотный рок, мисс Америка, Cow-girl, крутая британка	Изменяющаяся аудитория клубов и тридцатилетние британцы
American Life	2003	Антиглобалистка, пацифистка, оппозиционерка	Политически активная публика, «борцы за мир», разновозрастные демократы европейского типа, «зеленые»
Confessions on a Dance Floor	2005	Профессиональный лидер новаций, нестареющая телом и душой танцовщица	Поклонники future disco в США и Европе

Задание:

1. Опишите и объясните поведение Мадонны в терминах конкурентной стратегии.
2. Почему она смогла быть успешной на протяжении многих лет?
3. Что могло бы угрожать долгосрочности ее успеха?
4. Какие уроки из собственной артистической карьеры она могла бы усвоить и применить при управлении компанией Maverick?

ЗАДАНИЕ 17

NXT усваивает урок *Dolby*

Кейс

NXT полагала, что ее звуковые панели найдут широчайшее применение – от обычных hi-fi систем и общественных громкоговорителей до миниатюрных динамиков в мобильных телефонах. Ее идеи основывались на исследованиях по звукоизоляции в военных самолетах. NXT обладала технологиями в области материалов и обработки сигнала,

позволявшими добиться от куска плоского пластика или картона звучания, равного по качеству звуку высококачественных систем обычной конструкции.

Стратегически, *NXT* исповедовала модель *Dolby*, создателя и специалиста в аудиотехнологиях, чье имя появляется в титрах почти каждого фильма, идущего на мировых экранах. *Dolby* - частная компания, к 2000 году ее оборот составлял всего 85 миллионов фунтов стерлингов, но прибыльность «предположительно, была чрезвычайной». Основной бизнес *Dolby* основывался на продаже лицензий на звуковые технологии более чем 500 компаниям, включая крупнейших японских производителей электроники. За последние 20 лет эти компании продали более 800 миллионов изделий, базировавшихся на технологиях *Dolby*. Ценность *Dolby* для них основывалась на эффективном брэндинге и жесткой патентной защите. Когда подобные отношения устоялись, их начали копировать другие фирмы, использовавшие *Dolby* как эталон для связанных технологий.

NXT также начала создавать свои связи: она продала 200 лицензий компаниям, в число которых вошли *Philips, Daimler-Chrysler, Siemens*. Результат был таким: несмотря на операционные потери и оборот всего 13 миллионов фунтов в 2000 году, акции компании котировались очень высоко. Ее подход имел следующие параллели с подходом *Dolby*:

- Для защиты своей технологии *NXT* взяла около 1500 патентов в 70 странах. Патенты закрывали не только технологические идеи, но и возможные применения, например, говорящие поздравительные открытки.
- Компания настаивала на тесном взаимодействии в лицензиатами на стадии разработки ими прототипов изделий. *NXT* имела право наложить вето на любой продукт, если полагала, что он не совершенен.
- Она добилась, что ее брэнд появлялся бы на всех изделиях лицензиатов. Как *Dolby*, ее логотип означал качество звука, так что изобретатели обращались бы к ней а не к конкурентам, которые имели бы меньше шансов продать изготовителям свои технологии.
- *NXT* работала над началом продаж лицензий компаниям, занимающимся технологиями распознавания речи.

Однако, имелись и отличия от *Dolby*. Треть выручки *Dolby* приходила от производства систем, используемых в студиях звукозаписи и кинотеатрах как часть воспроизводящего оборудования. Таким образом она «могла следовать тенденциям в создании фильмов и звукозаписей», а также лучше понимать потребности конечного потребителя. *NXT* не желала работать в отрасли производства оборудования, заявляя: «Мы не хотим конкурировать с нашими лицензиатами».

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, каким образом *NXT* и *Dolby* обеспечивают удержание конкурентного преимущества.
2. Полагаете ли вы, что надежды *NXT* реалистичны? Что может им угрожать?

ЗАДАНИЕ 18

Построение сценариев

Кейс

Книгопечатание и нефтедобыча могут служить примерами отраслей, движущихся в «малопредсказуемое будущее», т.е. будущее, которое трудно вывести из опыта или исторического анализа.

А. Книгопечатание: построение сценариев, следующих из конфигурации факторов изменений

Этап 1. Идентификация значимых, малопредсказуемых факторов макро- и микроокружения

Этап 2. Идентификация возможного развития событий по факторам

A: (i) Быстрое изменение
(ii) Постепенное изменение
B: (i) Благоприятное
(ii) Неблагоприятное
C: (i) Высокая и растущая
(ii) Стабилизировавшаяся
D: (i) В поддержку книгопечатания
(ii) В поддержку электронных носителей

Этап 3. Построение правдоподобных конфигураций факторов

Сценарий 1. Незначительные перемены
Благоприятное отношение читателей к книгам в сравнении с электронными заменителями (B(i)) поддержано правительственной политикой (D(i)). Постепенное изменение в развитии средств электронных коммуникаций (A(ii)) и стабильные цены на бумагу и другое сырье (C(ii)).

Сценарий 2. Электронный хаос
Быстрое развитие электронных коммуникаций (A(i)) поддержано политикой правительства (D(ii)). Негативное отношение потребителей к традиционным бумажным носителям (B(ii)) сочетается с повышающейся ценой бумаги и сырья (C(ii)).

Сценарий 3. Информационное общество
Электронные носители предпочитаются аудиторией (B(i)), постепенное развитие рынка электронных коммуникаций (A(ii)). Поддержка государством традиционного книгопечатания (D(i)) в условиях растущих цен на сырье (C(i)).

Б. Тематические сценарии в Shell

В попытке разработать стратегии на период 25 лет с 1995 по 2020 гг. компании, входящие в группу Royal Dutch / Shell, пришли к двум глобальным сценариям. Несмотря на то, что эти сценарии могут выглядеть как «благоприятный» и «неблагоприятный», в каждом из них подразумевается менее однозначная картина будущего.

Сценарий 1. Новые рубежи
Экономическая и политическая либерализация усиливается, способствуя увеличению благосостояния стран, принявших такую политику. Однако, колоссальные потрясения происходят по мере того, как бедные страны заявляют о себе, требуя больших прав на международной арене. В то время как экономический рост в этих странах составляет 5-6%, относительное богатство развитых стран подвергается эрозии. Это порождает проблемы,

поскольку утверждаются новые приоритеты и жизненные ценности. Крупнейшие компании все чаще оказываются под ударом, поскольку дешевеющий капитал и рушащиеся барьеры увеличивают конкуренцию и диктуют необходимость огромных вложений в инновации. Все вместе порождает колоссальный спрос на энергоносители, что приводит к интенсификации разработки природных ресурсов и улучшению внутренней эффективности с целью удовлетворить этот спрос.

Сценарий 2. Баррикады

Либерализация ограничивается из страха обществ перед безработицей, а также утратой лидирующей роли, автономии, религиозных и культурных традиций. Это создает мир, разделенный региональными, экономическими, культурными и религиозными барьерами и раздираемый конфликтами. В таких условиях бизнесу трудно развиваться. Рынки закрыты для посторонних протекционистскими реформами правительств. Цены на нефть снижаются из-за нестабильности, а затем резко возрастают из-за войн на Ближнем Востоке. Происходит все большее отдаление богатых экономик от бедных, при этом бедные все больше маргинализируются отчасти из-за отсутствия иностранных инвестиций. В развитых странах коалиции «зеленых» и других групп способствуют восприятию энергодобывающих компаний как зла, от которого можно получать только налоги. Неблагоприятный инвестиционный климат, производимый таким восприятием, ухудшается разделенностью мира. Нищета и экологические проблемы царствуют в бедных странах, тогда как в развитых нарастают проблемы старения и уменьшения числа работоспособных граждан.

Задание:

Кратко опишите поведение компаний при реализации каждого из сценариев.

Используйте метод построения сценариев для оценки возможного будущего одной из российских отраслей.

ЗАДАНИЕ 19
Растущие мышцы фитнес-индустрии

Кейс

Исследования западных социологов показали: физические нагрузки помогают сохранить ясность ума до глубокой старости. И наоборот, малоподвижный образ жизни, недостаток физических упражнений - верный путь к ранней умственной деградации. У человека, провалявшегося на диване три недели, коэффициент интеллекта (IQ) снижается на 20 пунктов. Для его восстановления требуется несколько дней. Плавание, аэробика, бег и просто спортивная ходьба помогают восстановить умственную работоспособность, улучшить сопротивляемость организма человека вирусам и стрессам, а также уменьшить вероятность подверженности психики самой распространенной болезни - депрессии.

Несмотря на предупреждения врачей и ученых, любовь человечества к диванно-телевизионному существованию, к пиву и свиным рулькам одерживает верх. В США на 16,5 млн посещающих спортивные клубы приходится 54 млн страдающих ожирением. Хотя членство в фитнес-клубах массового посещения, например, Нью-Йорка стоит недорого - 800 долл. Как ни странно, картина "самозапущения" наблюдается и в европейских странах. Здесь с наслаждением тратят в четыре раза больше денег на сигареты и в шесть раз больше на алкоголь, чем на заботу о своем здоровье. "Пабный менталитет негативно сказывается на здоровье многих британцев, - сетует Тим Хэйг, руководитель

отдела сбережений и маркетинга банка Birmingham Midshires. - Люди не скупясь тратят деньги на алкоголь и фаст-фуд, а на здоровье и фитнес - куда меньше, и это тревожная информация для нашей нации".

Нельзя сказать, что в России ситуация принципиально иная. И все же россияне, а особенно россиянки, более подвижны, чем американцы и европейцы. Так, в начале 80-х

народ просто "дурел" от культуризма и аэробики. Молодежь мастерила тренажеры и "качала железо" в подвалах. Дамы, мечтая о нервной худобе голливудской звезды Джейн Фонда, в бешеном ритме вскидывали ноги перед телевизорами и в немногочисленных спортзалах. Грампластинки с комплексом упражнений раскупались прямо с конвейера. Джентльмены, наоборот, в это время предпочитали не покидать уютных кресел и диванов. Затем наиболее состоятельные из них переехали в рестораны и бары. Но надолго их не хватило. В 90-х они взяли реванш на теннисных кортах. Увлечение аристократической игрой первого президента России Бориса Ельцина превратило этот вид спорта сначала в должностную обязанность высокопоставленных чиновников, а затем в массовое хобби. Тогда же в стране появились частные спортивные заведения. Они выглядели более чем скромно. В малюсеньких зальчиках - два-три тренажера не первой молодости, за цветастой занавеской - шаткий массажный стол и, конечно, сауна.

Прошло еще десять лет. "Зальчики" уступили место клубам, центрам и комплексам. Милое увлечение одиночек превратилось в индустрию. Годовой оборот отечественного фитнес-бизнеса неуклонно растет. По оценке менеджеров сети фитнес-клубов World Class, он составляет 450-500 млн долл. При этом на московский рынок услуг приходится примерно 200-250 млн долл. Спортивные клубы открываются по всей России, от Калининграда до Петропавловска-Камчатского. В Москве их более 2000: от элитных комплексов с бассейнами до небольших, почти домашних заведений. Их посещают более 1,2 млн человек. Как и в былые времена, дамы активнее, чем кавалеры, посещают спортивные заведения. Основная возрастная категория для обоих полов - 25-35 лет. Женщины предпочитают занятия аэробикой и модной йогой. Мужчины - завсегдатаи тренажерных залов и боксерских рингов. Если разделить любителей фитнеса по профессиональному признаку, то лидерство достанется сотрудникам преуспевающих компаний и банков. В дневное время в клубах много подростков. В их среде растет увлечение восточными единоборствами.

Менеджеры крупных клубов предсказывают рынку светлое будущее. Директор клуба Fit&Fun Михаил Зайцев считает фитнес-бизнес одним из перспективных направлений российского предпринимательства. "При стремительно растущей численности потенциальных потребителей фитнес-услуг количество подходящих по цене, месторасположению и качеству клубов остается недостаточным даже в Москве и Санкт-Петербурге. Поэтому в некоторых регионах, построив качественный клуб, легко можно оказаться вне конкуренции. Спрос на услуги продолжает увеличиваться подогреваемый модой и ростом осознания в обществе того, что занятие фитнесом приводит к улучшению качества жизни", - говорит он.

Председатель совета директоров нового крупного клуба "Кимберли Лэнд", кандидат технических наук Михаил Бабалов убежден, что "уже в ближайшее время традиционный фитнес начнет обогащаться другими формами, позволяющими энергичным людям выплеснуть свой кураж, азарт. Это и игры с мячом, и байк-экстрим, и мини-гольф, и керлинг и многое другое. К предлагаемому "тренажерному" здоровью гармонично добавится "игровое".

Растущий спрос на спортивные услуги привлекает на рынок капитал не только частных лиц, но и крупных корпораций. Управление заведениями постепенно переходит от случайных людей к профессиональным менеджерам, которым интересны масштабные проекты. "Большой профессиональный клуб площадью 3000 кв. м с бассейном требует

существенных вложений, – рассказывает Алла Балясникова, директор одного из подразделений сети фитнес-клубов World Class. –Так, затраты на разработку проекта клуба составят 20-25 долл. на кв. м, на строительные работы – 250-350 долл./кв. м, на отделочные работы - 450-550 долл./кв. м., на оборудование клуба – 1-1,2 млн долл. В принципе фитнес-бизнес не отличается от любого другого вида бизнеса, поэтому вложенный капитал начинает приносить прибыль только через три-пять лет".

Конкуренция вынуждает фитнес-центры бороться не только за территорию или помещение, но и за клиента, главным достоинством которого является постоянство. Более эффективным способом привлечения клиента является кредитование покупки клубных карт. Условия, предлагаемые некоторыми организациями, более чем льготные. Первый взнос составляет треть стоимости, оставшаяся часть равными долями выплачивается в течение нескольких месяцев.

Перед тем как принять окончательное решение – "буду заниматься здесь и этим", – стоит походить по окрестностям. Знатоки рекомендуют делать выбор исходя из трех принципов: спортклуб должен быть недалеко от дома или места работы, тренер - грамотным и внимательным, а занятия должны приносить радость. "В последние годы люди выбирают клуб именно по территориальному признаку", – комментирует маркетинг-менеджер московского фитнес-клуба Gold's Gym Оксана Головина. – Иными словами, путь к клубу должен быть наиболее коротким, а его расположение - оптимальным по отношению к основным магистралям города. Кроме того, огромное значение для большинства клиентов имеет разнообразие спортивных программ фитнес-клуба. Желание максимально эффективно использовать свое свободное время приводит клиентов в мультифункциональные клубы".

Действующие спортивные заведения можно разделить на элитные и демократичные, сетевые и одиночные клубы. Концептуально они похожи друг на друга. Обязательные атрибуты: силовые и кардиотренажеры, сауна, гидромассажные ванны, витаминный бар. Дополнительный сервис: парикмахерская, солярий и косметический салон. На первый взгляд может показаться, что основное их различие заключается в степени доступности, цене и возможности столкнуться со знаменитостью, либо в предложении особенных услуг. Например, бокс или рукопашный бой для всех полов и возрастов, айкидо или футбол по субботам.

На вопрос, чем же клубы отличаются друг от друга, Ольга Буркова, фитнес-менеджер клуба "Жуковка" отвечает так: "Прежде всего, оборудованием и сервисом. В серьезном клубе стоят только профессиональные тренажеры известных фирм-производителей, среди которых основное предпочтение отдается американским маркам Cybex, Precor, Stair Master, Life Fitness, Hammer Strength, поскольку эффективность и безопасность тренировки напрямую зависит от качества тренажера. Что касается сервиса, то его качество становится очевидным после того, как вы начинаете посещать клуб – когда вы увидите, что вам уделили внимание не только при входе, но и при посещении врача, который определит ваше физическое состояние и составит вместе с инструктором индивидуальную карту занятий, и собственно на самой тренировке. Когда в группе занимается 20-25 человек, очень важно, чтобы каждый не чувствовал себя обойденным вниманием".

Для того чтобы разобраться в программах, предлагаемых для усовершенствования природных данных, в некоторых клубах можно приобрести абонемент на месяц и в течение срока посетить разнообразные занятия. За это время вы определите допустимый уровень физической нагрузки и удобный режим посещения, также сможете подобрать и тренера. В этом вопросе выбор опять же за клиентом. Можно заниматься в группе. Желательно выбирать небольшие группы – максимум восемь человек. При большем скоплении народа, инструктор физически не сможет

уделить внимание каждому. Видимо, по этой причине треть посещающих тренажерные залы предпочитают индивидуальные занятия, которые стоят 35-40 долл.

Контроль над состоянием занимающегося очень важен. Излишняя нагрузка может привести к тяжелым физическим недугам. Поэтому нужно заниматься без фанатизма, для удовольствия. За квалифицированными тренерскими услугами надо обращаться только в крупные клубы, которые регулярно проводят обучение тренерского состава. Здесь, по словам председателя Ассоциации профессионального фитнеса Дмитрия Калашникова, к проблеме дефицита хороших тренеров относятся очень серьезно. Многие организации даже создают собственные учебные центры и регулярно занимаются повышением квалификации своего тренерского состава. "Все наши сотрудники имеют либо спортивное, либо медицинское образование, – говорит Ольга Буркова. – Многие из инструкторов пришли к нам из Института физкультуры, который сейчас называется академией и готовит специалистов на очень высоком уровне. Также мы обучаем наших сотрудников на базе клуба. Они ежегодно проходят аттестацию и должны соответствовать определенным требованиям с точки зрения теории и практики. Наши тренеры могут не только оказывать первую помощь в случае резкого ухудшения состояния здоровья клиента, но и проводить мониторинг состояния клиента, проходящего реабилитацию после травм по одной из наших многочисленных программ".

И, наконец, самый существенный вопрос - цена. Психологи советуют подбирать фитнес-клуб в соответствии с собственными финансовыми возможностями. Одна мысль о том, что бюджету наносится непоправимый ущерб и ради престижа приходится отказывать себе в иных радостях, не пойдет на пользу здоровью. Как правило, стоимость месячного абонемента варьируется в зависимости от времени посещения.

Практически все клубы открыты с 7 часов утра и работают до позднего вечера без выходных и перерывов на обед. Поэтому выбрать удобный режим несложно. Наличие клубной карты освобождает от необходимости постоянно заглядывать в еженедельник, сверяя свое настроение с запланированными деловыми встречами. Есть время и желание - занимаетесь.Занятия с 12:00 до 17:00 или в интервал "off peak" - самые дешевые, но они вряд ли подходят деловому человеку. В выходные дни выбор программ невелик. Индивидуальные тренировки с инструктором проводятся по личной договоренности – лишь бы место нашлось. Что касается тренажерных залов, то ходить сюда можно когда вздумается.

Стоимость месячного абонемента в среднем спортивном центре в Москве – 100-180 долл. Клубная карта на год - 570-1300 долл. Их владельцам предоставляется скидка на посещение солярия и салона красоты от 5% до 15%. Оздоровительные процедуры в фешенебельных клубах существенно дороже. Здесь цены годовых индивидуальных карт варьируются в диапазоне 1300-4000 долл., "off peak" - 920-1300 долл., семейная карта на двух человек - 2000-3995 долл. И это не предел.

Уменьшить стоимость карты можно, если в клуб соберется компания из трех и более человек. В последнее время, по словам менеджеров клубов, очень популярны в полном смысле корпоративные карты. Они выкупаются фирмами для своих сотрудников. Оплата производится в двух вариантах: компания оплачивает их абонементы полностью или частично. В счет могут включаться пользование всеми видами услуг, консультации врачей, спортивное тестирование. Также предоставляется возможность занятий в клубе для командированных в Москву сотрудников компании, специальные скидки для корпоративных клиентов и… ежегодный отчет руководству о результатах занятий сотрудников фирмы.

К слову сказать, в провинции фитнес-услуги не так дороги, как в столице. Так, в Хабаровске за 1 час занятия аэробикой платят 70 руб., а абонемент с неограниченным правом посещения стоит 1200-1500 руб. В Южно-Сахалинске такой же абонемент

дешевле - 750 руб. В Новосибирске услуги фитнес-зала обходятся от 250 до 1700 руб. в месяц. В Петербурге работает более 20 спортивных центров. В зависимости от класса клуба месячный абонемент стоит 30-65 долл. За посещение самого дорогого в Нижнем Новгороде спортивного центра предлагают выложить 1600-3000 руб. в месяц. Цены услуг во Владивостоке приближаются к московским. Причем определяются они скорее возможностью поплавать в одном бассейне с губернатором Приморья, чем эксклюзивным сервисом. Абонемент на ежедневное посещение в течение месяца - 288 долл., на квартал - 646 долл.

Задание:

1. Проанализируйте российскую отрасль фитнеса с помощью модели «5 сил».
2. Дайте прогноз долгосрочной привлекательности отрасли, исходя из вашей оценки эволюции каждой из сил, действующих на отрасль.

ЗАДАНИЕ 20

Стратегические группы в MBA Нидерландов
Кейс

В Нидерландах существуют три типа учебных заведений, реализующих программы MBA: традиционные университеты, коммерческие бизнес-школы и политехнические институты.

- Традиционные университеты предлагают широкий спектр предметов, проводят исследования и набирают как отечественных, так и зарубежных студентов. Их программы более академические, нежели профессиональные. Университетская степень обычно ценится в Голландии выше, чем диплом политехнического института.

- Бизнес-школы появились сравнительно недавно. Их продукт – исключительно программы MBA. Большинство из них сгруппировано в центре страны. Обучение строится на практических примерах, поэтому его предпочитают работающие менеджеры. Многие студенты уже имеют дипломы университетов или политехнических институтов. Некоторые из бизнес-школ аккредитованы на национальном уровне.

- Политехнические институты (по-голландски HogeScholen) набирают студентов в регионах и предлагают программы, более ориентированные на практическое применение, нежели на развитие концептуального мышления. Некоторые из них предлагают программы MBA, обычно в кооперации с британскими университетами.

Рис. 1 показывает, как три типа заведений позиционированы в отрасли в терминах географического охвата и «ориентации».

Рис. 2 демонстрирует барьеры, которые препятствуют учебным заведениям перемещаться в другие группы (эти барьеры происходят из специфики внутренних ресурсов групп). Например, если бы бизнес-школа попыталась бы войти в группу традиционных университетов, ей бы потребовалось создать репутацию исследовательского и инновационного центра. Бизнес-школы не заинтересованы в проведении научных исследований по причине высокой затратности последних и неясных перспектив окупаемости. Наоборот,

движение университетов в направлении бизнес-школ натолкнулось бы на нехватку у первых умений обеспечить практическое обучение и отсутствие опыта обучения «взрослых».

Рис. 1. Стратегические группы в MBA Нидерландов

Рис. 2. Барьеры мобильности

Рис. 3 показывает, где в отрасли может найтись «стратегические пустоты». Эти пустоты создаются из-за перемен в макроокружении отрасли, в данном случае – глобализации и развития информационных технологий. Это могло бы обеспечить голландским бизнес-школам возможность интернационализации. Однако, это же приводит к усилению угрозы прихода на голландский рынок международных конкурентов. Информационные и коммуникационные технологии помогают студентам учиться из дома или из офиса, но также направляют их на поиск альтернатив за рубежом. Американские и британские учебные заведения поставляют «содержание» через Интернет, получая локальную поддержку от голландских партнеров.

Рис. 3. «Стратегические пустоты»

Вопрос для обсуждения:

Как этот анализ может сказаться на дальнейшем поведении участников трех стратегических групп? Предложите свои сценарии.

СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1.

Определить, какое отношение имеет приведенный ниже факт к разработке конкурентной стратегии компании.

Компания, владеющая ноу-хау в области телекоммуникаций, стала замечать, что по мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются ее конкурентные преимущества. Как было определено, такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий компании делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предприятий квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий. Ранее одно из предприятий было продано другой компании, видимо заинтересованной в определенной технологии. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.

Задание 2.

Определить, какое отношение изложенные ниже процессы имеют к разработке стратегии фирмы, у которой есть интересы, связанные с указанным рынком.

Несколько национальных фирм действуют в соответствии с долговременной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. При этом на продукцию отрасли возник спрос в других странах. Частично были сняты торговые барьеры. Перелив технологий дал возможность большему числу компаний из многих стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах явилась причиной строительства промышленных

предприятий специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней зарплатой (в Южной Корее, в Сингапуре, на Тайване), где она составляет лишь четверть средней зарплаты в США. Экономия на масштабах производства также значительно возросла при распространении деятельности фирм с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций (ТНК) передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау со значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества. Следствием этого являются изменения условий конкуренции между ведущими фирмами.

Задание 3.

Определить факторы, указанные с ситуации. Назвать родственные факторы, связанные не с уходом фирмы с рынка, а с проникновение на него.

В своей деятельности фирма столкнулась с действиями факторов, препятствующих ее уходу из отрасли (с рынка). Эти факторы стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они вынуждают фирму продолжать функционировать в отрасли, где рентабельность достаточно низкая. Эти факторы отчасти носят социально-политический, отчасти экономический и отчасти эмоциональный характер. Последнее означает, что фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери.

Задание 4.

Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и назвать ее конкурентную стратегию.

Компания Ritz-Carlton, работающая на рынке гостиничных услуг, ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) отражение национального колорита в архитектуре зданий отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы и другие помещения для досуга и времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле; 8)большой, хорошо обученный штат сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиентов наилучшим образом.

Задание 5.

Определите характер конкурентной стратегии компании LL.

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: "Вся наша продукция удовлетворит вас на 100%. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим их на вас счет, в зависимости от ваших пожеланий".

Задание 6.

На основе изложенной ниже информации определить стратегию компании Toyota.

Компания Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, компания достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда

товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Компания Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

1.Использование своего опыта производства высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производстве элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов.

2.Снижение цен благодаря своим относительно низким производственным издержкам (Mercedes и BMW продавали свои модели от 40 до 75 тыс. долл., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществу по издержкам цены на элитные модели ее производства могут быть в пределах 38-42 тыс. долл., что позволит привлечь покупателей, для которых цена имеет относительно небольшое значение, и убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus.

3.Создание сети дилеров моделей Lexus, не связанной с обычными каналами распространения компании, чтобы обеспечить особое, персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Модели 1993-1994 гг. серии Lexus 400 продавались по цене от 40 до 50 тыс. долл. и конкурировали с моделями Mercedes серии 400/300E, BMW525i/535i, Nissan Infiniti Q45, Cadillac Seville, Jaguar и Lincoln серии Continental Mark VII. Серия Lexus 300 имела еще более низкие цены – от 30 до 38 тыс. долл. и конкурировала с такими моделями, как Cadillac Eldorado, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, серия C-Class компании Mercedes, серия 315 BMW и новая серия Aurora компании Oldsmobile.

Стратегия компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей C-Class по цене 30-35 тыс. долл. Модели Lexus LS 400 Lexus SC 300/400, по оценке всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993г. соответственно первое и второе места.

Задание 7.

На основе анализа изложенной ниже ситуации определите основные черты конкурентной стратегии компании FE.

Компания Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Компания Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течении ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня и затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 долл. В итоге в 1986 г. Federal Express имела 58% рынка по доставке посылок самолетами против 15% компании UPS, 11% Airboure Express и 10% Emery/Purolator.

Задание 8.

Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.

Компания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделываю туши на мелки части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделывалось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов при транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался таким внушительным, что в 1985 году, оставив позади предыдущих лидеров – Swift, Wilson и Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

Задание 9.

Используя предложенную информацию, определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворять особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Задание 10.

На основе анализа ситуации определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Свою деятельность фирма строит на основе стратегии, для которой характерна ориентация на покупателя, проявляющего интерес к реальной и осознанной ценности товара. В основе конкурентного преимущества – предоставление покупателям большей ценности за их деньги. Ассортиментный набор строится так, что характеристики товара устанавливаются на уровне – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых. Маркетинговая стратегия предполагает предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам. Поддержка стратегии предполагает индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта.

Задание 11.

На основе анализа ситуации определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества является способность фирмы предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делается акцент на

обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создания превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены, покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

Задание 12.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и альтернативный вариант этой стратегии, для которой характерна ориентация на широкий круг покупателей на всем рынке.

Фирма придерживается одной из общих стратегий конкуренции, направленной на создание конкурентных преимуществ. Она заключается в стремлении компании к уникальности в том аспекте, который важен для большинства клиентов определенного сегмента рынка. Это приводит к повышению издержек производства. Стратегия фирмы не вполне совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонны платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Задание 13.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и пояснить, что подразумевается под ценностью товара.

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества являются издержки производства более низкие, чем у конкурентов, ассортиментный набор включает прежде всего качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор). В производстве ведется постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара, в основе стратегии маркетинга – выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек. В качестве поддержки стратегии ведется постоянный контроль за соотношением "цена/качество". При этом цена устанавливается на разумном уровне при высокой ценности товара.

Задание 14.

Определить, какую стратегию конкуренции реализует фирма.

Фирма реализует одну из общих конкурентных стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связанна с использованием эффекта кривой опыта. Фирма осуществляет тщательный контроль за постоянными расходам, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – затраты более низкие, чем у конкурентов. Фирма использует каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с точки зрения потребителей, ее продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Задание 15.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и возможность ее построения только на лидерстве по издержкам или дифференциации.

В своей деятельности фирма реализует одну из общих стратегий конкуренции, направленную на создание конкурентных преимуществ. Данная стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии фирмы состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия фирмы одновременно опирается как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет фирме добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но приводит к малой доле рынка в целом.

Задание 16.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Задание 17.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность его применения потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании.

Задание 18.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли.

Задание 19.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и указать связь размера целевой группы (сегмента) и характера стратегии.

Компания пытается достичь преимущества в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ.

Задание 20.

Определить тип конкурентной стратегии компании.

Фирма реализует стратеги, на которой она остановилась в поисках наибольшей привлекательности с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Эта стратегия предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Такая стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, данная стратегия

предпочтительнее «чистых» стратегий низких издержек или дифференциации. Это происходит потому, что компания может предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене. Большинство покупателей предпочитает средние товары дешевым, стандартным изделиям производителей с низкими издержками или дорогим, в высшей степени дифференцированным товарам.

Задание 21.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы, и назвать другие возможные способы получения конкурентных преимуществ.

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности. Цель была определена как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества за счет более низких, чем у конкурентов, издержек на заданном сегменте.

Задание 22.

Оценить конкурентную позицию компании «А» используя десяти бальную шкалу по сравнению с компанией «Б».

Вар. 1. Компания А имеет более низкие издержки производства зубной пасты и удобную упаковку по сравнению с компанией Б. Однако у компании Б – более широкая сеть сбыта и высокое качество. По перечисленным показателям конкурентной силы компании оцениваются следующим образом: по издержкам производства: компания А – 8 баллов, компания Б – 4 балла; по упаковке – соответственно 9 и 7 баллов; по сбытовой сети – 4 и 8 баллов; по качеству 5 и 10 баллов.

Вар. 2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта.

Вар. 3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Оцените конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

Этапы оценки конкурентоспособности	Оценка	
	Компания «А»	Компания «Б»
Определение показателей конкурентной силы компании А		
Оценка сравниваемых компаний по 10-бальной системе по каждому показателю		
Суммирование полученных оценок по сравниваемым компаниям		
Оценка конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией-конкурентом на основе сопоставления результатов пункта 3		

Задание 23.

Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании «А» по сравнению с компанией «Б».

Вар. 1. По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы: издержки производства – 8, упаковка – 9, качество – 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4,7 и 10. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении – соответственно 0,6 : 0,1 : 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б.

Вар. 2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая – в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного профиля равно 0,7 : 0,2 : 0,1.

Вар. 3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4 : 0,2 : 0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

Этапы оценки конкурентоспособности	Оценка	
	Компания «А»	Компания «Б»
Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	1. 2. 3.	
Оценки сравниваемых компаний по 10-бальной системе по каждому показателю конкурентной силы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Вес каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний	1. 2. 3.	
Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п.2 умножаются на результаты п.3 для сравниваемых компаний)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Суммирование полученных оценок по каждой компании		
Сравнение оценки конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом исходя из сопоставления результатов в п.5		

Задание 24.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Стратегия фирмы по производству здоровой пищи является версией стратегии фокусирования и предполагает концентрацию на клиенте или конечных потребителях, проигнорированных или не замеченных крупными фирмами.

Рынок обладает значительной емкостью для получения прибыли, большим потенциалом роста, соответствует собственным возможностям фирмы и находится за пределами интересов лидера.

Задание 25.

Определить тип стратегии фирмы с учетом положения фирмы на рынке и характер конкурентной стратегии. Назовите стратегию.

Небольшая фирма, производящая краски и отделочные материалы для мебели из дерева, направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями. Целью в данном случае является создание конкурентных преимуществ за счет уникальности продукта; компетентность, хорошее знание товаров специального назначения или предоставление клиентам специальных услуг.

Задание 26.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма по производству напитков строит свою стратегию, используя различные окольные пути с тем, чтобы выделить себя среди конкурентов. Она использует разные стратегические подходы, создавая себе репутацию фирмы, которая обеспечивает престижное качество по приемлемым ценам; разрабатывает уникальные свойства товара – особый вкус напитков; лидирует в выведении на рынок новой продукции; творчески подходит к разработке рекламы.

Задание 27.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма по производству джина в своей деятельности использует подход, в основе которого – стратегия фокусирования, базирующаяся на дифференциации и ориентированная на превосходное качество товара. Маркетинговые усилия фирмы направлены непосредственно на потребителей, которые придают большое значение качеству и исполнению товара. Престижное качество товара, редкие новые свойства и тесная связь с клиентами для получения от них информации, необходимой для дальнейшего совершенствования товара, - все это сопутствует подходу.

Задание 28.

Определить стратегию фирмы.

Одним из путей укрепления позиций фирмы является слияние со слабыми компаниями или приобретение их с целью формирования компаний с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка. Такие авиакомпании, как Northwest, USAir, Delta, ростом своей рыночной доли обязаны приобретению небольших местных авиакомпаний. Точно так же Большая шестерка крупнейших аудиторских компаний расширила свое присутствие на внутреннем и мировом рынках за счет слияния и образования альянсов с более мелкими аудиторскими фирмами как в США, так и за рубежом.

Задание 29.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма в своей деятельности воздерживается от инициативных стратегических мероприятий и от агрессивных попыток переманить клиентов у лидера. Она предпочитает использовать подходы, не вызывающие обострения конкурентной борьбы, зачастую выбирая стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушающие сферу влияния лидера. Фирма скорее реагирует и обороняется, чем инициирует и атакует. Предпочитая защиту нападению, она редко переходит дорогу ценовым лидерам. Фирма концентрирует свои усилия на особых сферах использования товаров, выпускаемых для определенных групп потребителей; уделяет больше внимания научным исследованиям, разработкам и прибыльности, чем рыночной доле.

Задание 30.

Определить характер стратегии компании и метод достижения конкурентного преимущества.

Американская компания, согласовывая свою деятельность в разных странах, создала условия для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. На бразильском заводе был найден способ более эффективной сборки продукции. При этом полученные знания и опыт были переданы на сборочный завод в Испании. Знания, полученные в ходе маркетинговых исследований в Великобритании, использованы для продвижения продукта в Новой Зеландии и Австралии. Компания перенесла производство из одной страстны в другую для того, чтобы воспользоваться колебаниями курса валют, учитывая уровни заработной платы. затраты на электроэнергию, а также торговые ограничения. Компания подняла репутацию своей торговой марки, последовательно используя одни и те же характеристики для дифференциации своей продукции во всем мире.

Задание 31.

Определить характер стратегии компании.

Компания Nestle – самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом более 30 млрд. долл., завоевавшая рынок всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах.

Nestle – самый большой в мире производитель кофе. Nestle производит 200 сортов растворимого кофе, начиная со светлых для рынка США и кончая темным (эспрессо) для Латинской Америки.

Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе типам потребителей в различных странах (или отдельных регионов внутри страны), в компании работают 4 специализированные исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом 50 млн. долл., которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе, отличающиеся ароматом, цветом и вкусом. Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Кроме этого, компания предлагает новые сорта кофе и осваивает новые сегменты там. где появляются возможности, а также изменяет сорта кофе, когда необходимо быстро реагировать на изменения вкусов и привычек потребителей.

В Японии торговая марка Nestle рассматривалась как престижный товар, и компания Nestle разработала сорт кофе специально для Японии, предложив оригинальную упаковку, удобную для подарков. В 1993г. Nestle начала продвигать растворимый кофе Nestle и кофе со сливками в крупные города Китая.

Задание 32.
Определить характер стратегии компании.

Стратегия бизнеса компании связана с избранными целевыми странами и районами торговли. При разработке стратегии обеспечивается соответствие условиям каждой страны, при отсутствии координации по странам. Продукция приспособлена к местному спросу.

Производственная стратегия предполагает создание заводов, размещенных в разных странах. При выборе источников сырья и компонентов предпочтение отдается местным поставщикам. Маркетинг и сбыт учитывают обычаи и культуру каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность. Организационная структура компании предполагает создание дочерних компаний для проведения операций в каждой конкретной стране. Каждая дочерняя компания обладает относительной автономией для осуществления деятельности в соответствии с условиями конкретного рынка.

Задание 33.
Определить характер международной стратегии компании.

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея и Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используют несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства).

Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет свою деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

Задание 34.
Определить характер ситуации в отрасли, стратегию, выбранную компанией. Назовите стратегии, подходящие для подобной ситуации в отрасли.

На протяжении ряда лет – с середины 1980-х гг. – спрос на фортепиано падал на 10% ежегодно. Современные родители не уделяли занятиям своих детей музыкой того внимания, которое когда-то уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находить фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн.) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили занятия музыкой, либо выросли и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов используется как элемент интерьера и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что

их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышает средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5 дюймовом флоппи-диске (на таком же, как и для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 долл. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок диск-клавир, модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на диск-клавир составила 8000 долл. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 долл. за штуку и планировала увеличить их количество. Компания была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

Задание 35.

Определить, какую стратегию реализует фирма. Назовите другие стратегии лидеров отрасли.

Фирма – один из лидеров своей отрасли – реализует стратегию, которая предполагает ее способность удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в связи с тем, что рыночная позиция фирмы удовлетворительная и у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также потому, что она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов и ограничений со стороны государства. Для фирмы смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции.

Задание 36.

Определить тип фирмы и тип стратегии, которую она осуществляет. Назовите другие виды международных стратегий.

Фирма действует в нескольких странах, трансформируя получаемые ими преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет единую стратегию на мировом рынке. Видение фирмы является геоцентрически. Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынка по всему миру одновременно сходны и различны. Поэтому можно разработать стратегию, основанную на сходстве, т.е. преодолевающую локальные особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Задание 37.

Определить тип, к которому относится данная фирма и объяснить причины ее неблагополучного положения.

Фирма не сумела направить свою стратегию по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование. В результате этого она оказалась в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она

испытывает нехватку инвестиций. Таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли.

Задание 38.

Определить тип данной компании. Существует ли противоположный подход к деятельности на мировом рынке?

Капитал данной многонациональной компании принадлежит предпринимателям разных стран. Она образована путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Компания участвует в многонациональной конкуренции, компания допускает значительную независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Задание 39.

Определить тип стратегии компании. Назовите другие типы стратегии, выделенные по данному признаку.

Компания реализует стратегию, которая связана с отказом от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику деятельности на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимущества там, где наиболее ярко могут проявится самые сильные стороны компании.

Задание 40.

Определить тип стратегии фирмы и группу стратегий, к которой она относится.

Фирма реализует стратегия, которая предполагает осуществление торговых «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать ее позиции. Такие действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию торговых действий, разделение рынков сбыта и другие компромиссы).

Задание 41.

Определить стратегию фирмы.

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Задание 42.

Определить тип стратегии фирмы и противопоказания по ее проведению.

Фирма реализует стратегию, которая предполагает активную, агрессивную позицию на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией по тем причинам, что ее доля на рынке сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; кроме того фирма собирается выпустить новый товар на рынок. Кроме того, фирма осуществляет расширение

производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж. Наконец, есть информация о том, что фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Задание 43.
Определить стратегию компании.

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Задание 44.
Определить тип стратегии компании.

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Задание 45.
Определить тип стратегии фирмы.

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

Задание 46.
Определить стратегию фирмы.

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Задание 47.
Определить стратегию корпорации в отношении указанных подразделений.

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Приложение 1. Аннотация
рабочей программы дисциплины

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – подготовить выпускника**,** имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

– дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению, которое опирается на человеческий капитал, ориентирует производственную деятельность организации на запросы потребителей, гибко реагирует на вызовы со стороны окружения и позволяет добиваться повышения конкурентных преимуществ;

–ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;

–подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

Знать:

– экономические основы поведения организаций и различные структуры рынков;

– исторический и мировой опыт становления и развития стратегического управления;

– сущность, содержание, цели, принципы и функции стратегического менеджмента;

– концепции, подходы, модели и способы разработки стратегий.

Уметь:

– оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на базовые выводы и рекомендации ученых и практиков, внесших вклад в развитие международной мысли в области стратегического планирования и управления;

– разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах;

– осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими во внутренней и внешней средах организации.

Владеть:

– культурой стратегического мышления;

– методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации;

современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов на уровне организации в целом.