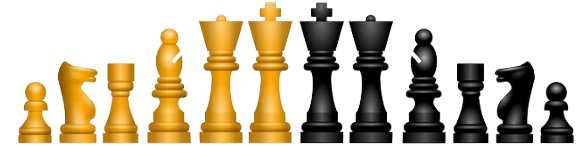




ИЗДАТЕЛЬСТВО

«УЧИТЕЛЬ»



Тема вебинара

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ВИДЫ

Ведущий: Михаил Сергеевич Любецкий, к.э.н.,
преподаватель кафедры экономики и сервиса ГБПОУ
«Волгоградский колледж управления и новых технологий»



Издательство
«Учитель»
www.uchitel-izd.ru

Наши
мероприятия:

[Профессиональная переподготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

ПЛАН ВЕБИНАРА

- 1. Виды стратегий организации.**
- 2. Принципы стратегического управления.**
- 3. Стратегический анализ конкурентных преимуществ.**



Управление на основе решения стратегических задач

Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.



Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов).

Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т. д.



Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно.

Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.



Управление путем ранжирования стратегических задач



Как видно из схемы, существует два источника, генерирующие возникновение стратегических задач:

- тенденции изменений во внешней среде организации;
- внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.



Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологии) и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий.



Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним.

Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы),

технологическими (устаревание оборудования, технологии),

экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности),

социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).



Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:



Управление по слабым сигналам

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.



По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению.

Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.



При наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т. д.).



Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступать к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.




Управление в условиях стратегических неожиданностей

Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.




Система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;**
 - перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;**
 - создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.**
- 

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.



Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути *происходящих событий*, правильной оценки ситуации, *способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность*.

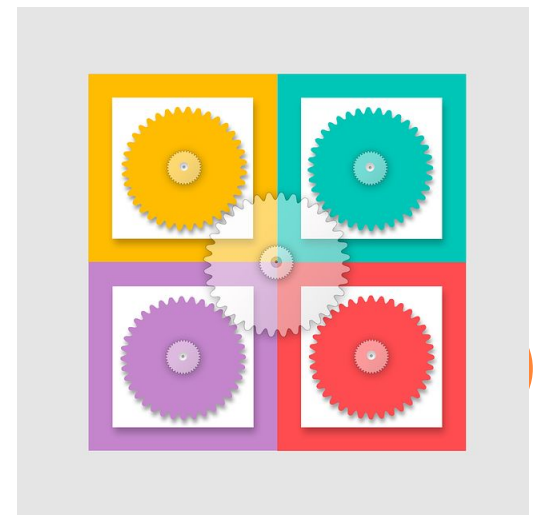


Ваши вопросы?



ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Стратегическое управление
базируется на ряде принципов, которые
необходимо учитывать в процессе его
осуществления.**



Основные принципы стратегического управления:

1. Научность в сочетании с элементами искусства.

Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.



2. Целенаправленность стратегического управления.

Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т. е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.



3. Гибкость стратегического управления.

Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.



4. Единство стратегических планов и программ.

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.

Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.



5. Создание необходимых условий для реализации стратегии.

Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения.

Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т. е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.



Стратегический анализ конкурентных преимуществ

Изучение стратегий достижения конкурентных преимуществ организации имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано с конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.



Стратегии достижения конкурентных преимуществ должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента.

Завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются ключевой функцией управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.



Конкуренция - есть соперничество между людьми в достижении цели. Цель конкурентов на рынке - чтобы покупатель купил их товар. Основное орудие конкуренции - формирование спроса и стимулирование сбыта.

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.



Конкурентоспособность компании - способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности покупателей, так и по эффективности бизнеса. Она чаще всего оценивается специалистами компании, а конкурентные преимущества оцениваются потребителями, сравнивающими предложения компании и её конкурентов. В этом смысле понятие конкурентного преимущества также относительно. Конкурентные преимущества позволяют добиться большей приверженности потребителей, соответственно они во многом определяют стратегию конкуренции компании, т. е. то, как она конкурирует.



Конкурентное преимущество - это отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей.

Конкурентные преимущества субъектов могут быть:

наследственными

конструктивными

технологическими

информационными

квалификационными

управленческими

природно-климатическими и др.



Ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме **преимущества** перед ее конкурентами.

Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу.



Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где – избежать её. Если компания является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.



Источники конкурентных преимуществ

многообразны, однако чаще всего они основаны:

- на операционной эффективности, т.е. выполнении схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (качество обслуживания или качество продукции, часы работы и местоположение, скорость обслуживания, преимущество в издержках и т.д.);**
- стратегическом позиционировании, т.е. осуществлении отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Стратегическое позиционирование основано на преимуществе, недостижимом для конкурентов (ключевое конкурентное преимущество). Это может быть уникальность товара или услуги, имидж торговой марки, технологическое лидерство, уникальная комбинация видов деятельности и т.д.,**



Чтобы определенный фактор стал конкурентным преимуществом компании, необходимо, чтобы он имел **ключевое значение для потребителей** и одновременно базировался на уникальности бизнеса компании.



Наиболее цитируемым автором в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами является М. Портер.

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе **любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.**

М. Портер предложил набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.



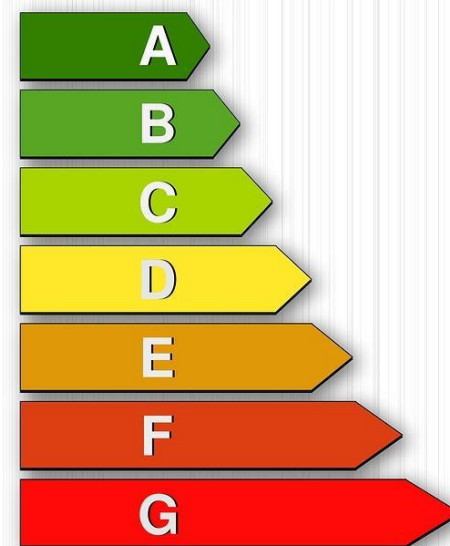
Первая составляющая стратегического выбора по этой модели - конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида:

более низкие издержки

дифференциация товара

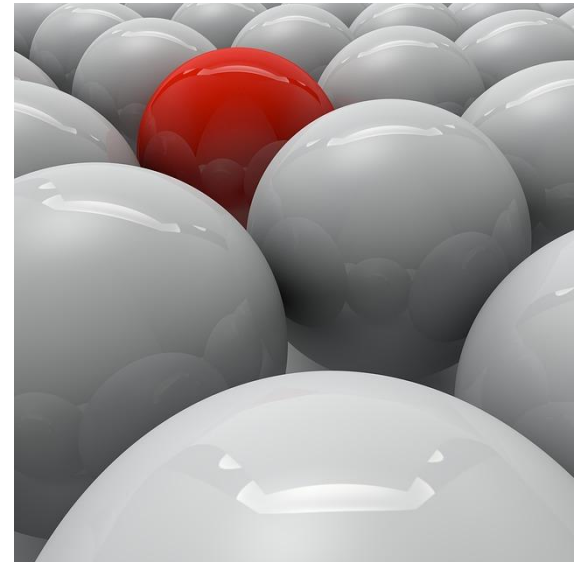


Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль.



Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.



Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации. Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и не строго придерживаясь одного из них.

Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечить приемлемые качество и обслуживание.

Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.



Одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами.

Центральным вопросом при этом является следующий: как организация получит это преимущество?



М. Портер дает ответ на этот важный вопрос, выделяя ключевые общие стратегии.

Тремя такими стратегиями являются лидерство по затратам, индивидуализация и фокусирование.



Стратегии достижения конкурентных преимуществ относятся к группе конкурентных стратегий, к которым можно отнести также и стратегии поведения в конкурентной среде. Каждая из этих стратегий базируется на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества.

Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.).



Конкурентные преимущества современных фирм не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса.

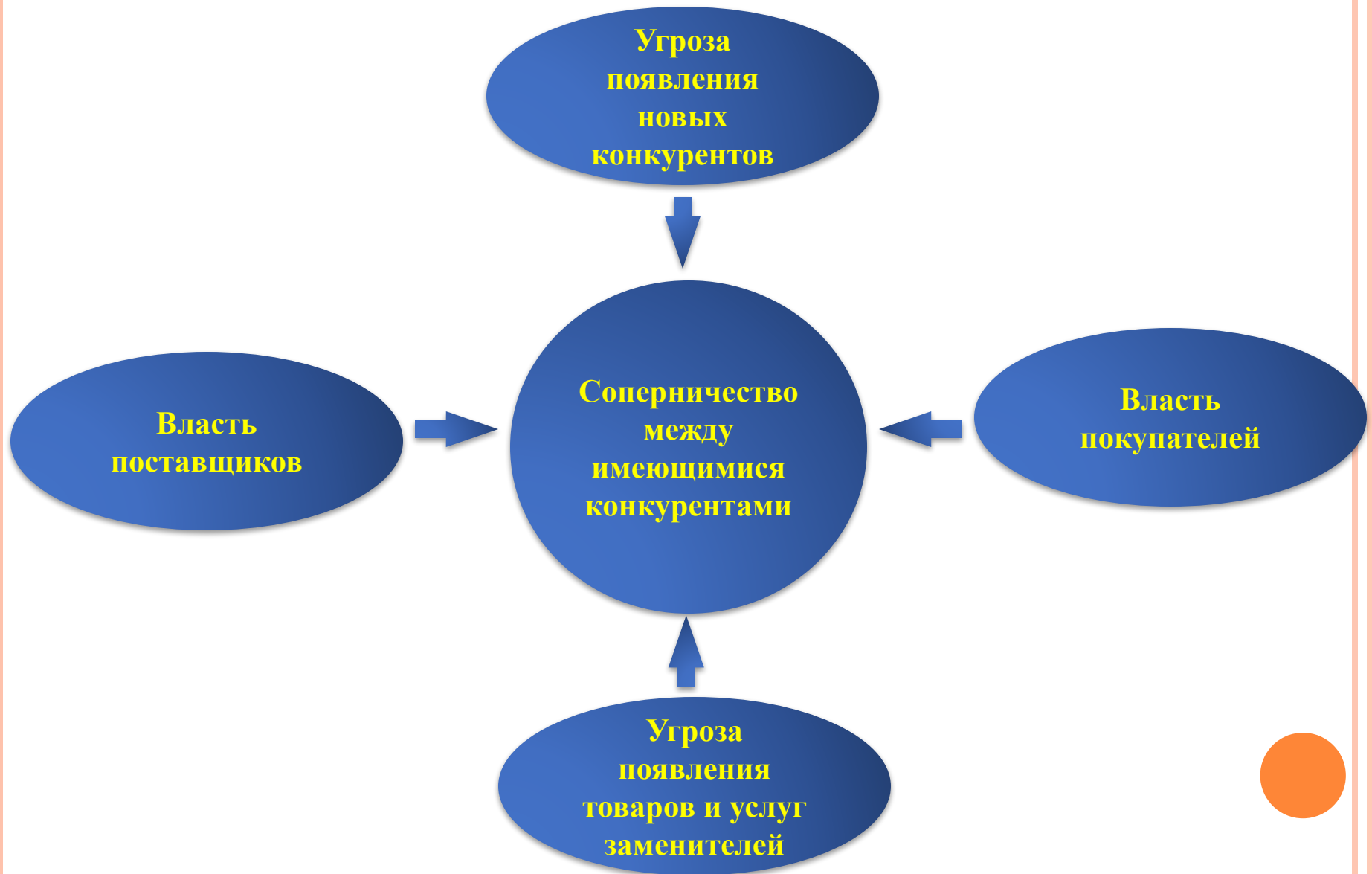


Анализ конкурентной обстановки и определение конкурентного положения организации предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды.

Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.



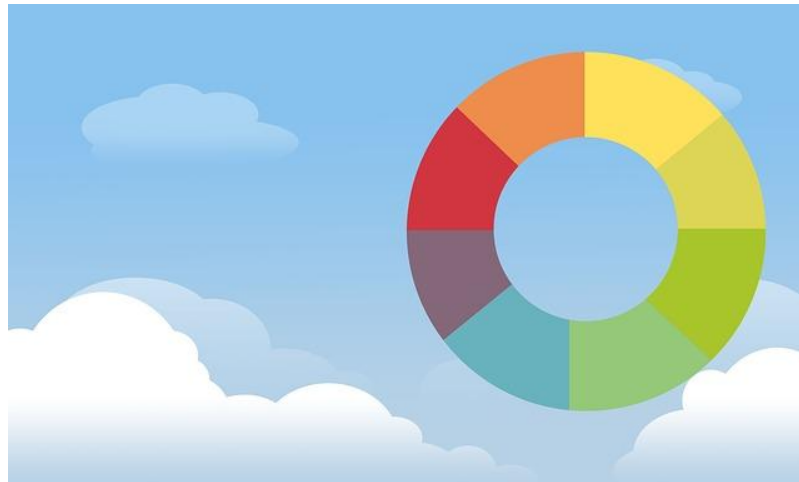
Модель пяти сил, определяющих конкуренцию



Ваши вопросы?



Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.



Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии:

лидерство по затратам (задача - добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними);

индивидуализацию (предполагается достижение отличимости продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере);

фокусирование (задача - сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).



Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т. д. Необходимо также целый слой покупателей, которые ощущают преимущество низких затрат, выраженное в ценах.



Положение с низкими затратами дает организации хорошую отдачу в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции в ее отрасли. Стратегия лидерства по затратам часто создает новую основу для конкуренции в тех отраслях, где жесткая конкуренция в различных формах уже установилась.



Индивидуализация. Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты.

Как показывает М.Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т. п.



Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок, а также сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии какому-либо продукту, как чему-то уникальному.

Потенциальным риском стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, который могут инициировать конкуренты, что разрушит любое конкурентное преимущество, которого уже добилась компания.



Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка.

Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначать высокую цену.



Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие).

Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли.

Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента.

Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.



В случае выбора этой стратегии главной задачей является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом.

Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил.

Фокусирование может также подразумевать лидерство по затратам или индивидуализацию продукта (услуги).



Стратегии достижения конкурентных преимуществ по Ф. Котлеру

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме).



1. Стратегия «лидера». Фирма-«лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

- *расширение первичного спроса*, направленное на обнаружение новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового применения товара, что обычно целесообразно применять на начальных стадиях жизненного цикла товара оборонительная стратегия, которую принимает фирм-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;

- *наступательная стратегия*, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует некий предел, при превышении которого дальнейшее повышение доли рынка становится невыгодным;

- *стратегия демаркетинга*, связанная с сокращением своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.

2. «Стратегия «бросающего вызов»». Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии - занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для проведения атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.



3. Стратегия «следующего за лидером».
«Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для предприятий малого бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее возможные стратегические альтернативы, обеспечивающие малым предприятиям наиболее приемлемый уровень прибыльности.



- ***Творческая сегментация рынка.*** Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше осуществить свою компетентность или имеет большую маневренность, чтобы избежать столкновения с ведущими конкурентами.
- ***Эффективно использовать НИОКР.*** Поскольку малые предприятия не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, постольку они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.
- ***Оставаться малыми.*** Успешно действующие малые предприятия концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка, причем они стремятся к специализации, а не к диверсификации.
- ***Сильный руководитель.*** Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников, охватывая также и управление текущей деятельностью фирмы.



4. Стратегия специалиста. «Специалист» ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т. е. его интересует больше качественная сторона доли рынка.

Представляется, что данная стратегия наиболее близко ассоциируется со стратегией фокусирования М. Портера. Более того, несмотря на то, что фирма-«специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка данного товара (в широком смысле) в целом она одновременно должна реализовать стратегию «следующего за лидером».



Управление конкурентными преимуществами предприятия осуществляется по тем же функциям управления (менеджмента), что и управление другими объектами.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.



Внешние факторы конкурентного преимущества организации

- Уровень конкурентоспособности отрасли
- Уровень конкурентоспособности региона
- Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах
- Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов
- Открытость общества и рынков
- Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т. д., применяемость инструментов новой экономики
- Национальная система стандартизации и сертификации
- Государственная поддержка развития человека
- Государственная поддержка науки и инновационной деятельности
- Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии
- Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества
- Налоговые ставки в стране и регионах
- Процентные ставки в стране и регионах
- Наличие доступных и дешевых природных ресурсов
- Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране
- Климатические условия и географическое положение страны или региона
- Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации

- **Производственная структура организации**
- **Миссия организации**
- **Структура организации**
- **Специализация производства**
- **Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства**
- **Учет и регулирование производственных процессов**
- **Персонал**
- **Информационная и нормативно-методическая база управления**
- **Сила конкуренции на выходе и входе системы**
- **Ресурсные: поставщики**
- **Доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам**
- **Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации**
- **Оптимизация эффективности использования ресурсов**
- **Технические: патентованный товар**
- **Патентованная технология и оборудование**
- **Качество изготовления товаров**
- **Управленческие: менеджеры**
- **Анализ выполнения законов организации**



Внутренние факторы конкурентного преимущества организации

- **Организация поставки сырья, материалов, по принципу «точно в срок»**
- **Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации**
- **Функционирование системы управления качеством в организации**
- **Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем**
- **Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации**
- **Лидирующее положение на рынке товаров**
- **Эксклюзивность товара организации**
- **Эксклюзивность каналов распределения**
- **Эксклюзивность рекламы товаров организации**
- **Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания**
- **Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры**
- **Эффективность функционирования организации**
- **Показатели доходности (по коэффициентам рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)**
- **Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)**
- **Финансовая устойчивость функционирования организации**
- **Доля экспорта наукоёмких товаров**



Перечисленные внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации являются максимально возможными для абстрактной организации.

Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.



**Значение каждого преимущества можно
рассчитать количественно и
проанализировать в динамике. Однако
интегрировать все преимущества в единый
показатель вряд ли возможно.**

**В принципе, чем больше организация
имеет конкурентных преимуществ перед
настоящими и потенциальными
конкурентами, тем выше ее
конкурентоспособность, живучесть,
эффективность, перспективность. Для этого
необходимо повышать научный уровень
управления, завоевывать новые
конкурентные преимущества и смелее
смотреть в будущее.**



Ключевые факторы

Ключевыми факторами успеха принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами.

Например, ключевым фактором может быть «экономическая ниша», т.е. не удовлетворенные существующими производителями потребности, которые можно удовлетворить предлагаемым товаром (или, чаще бывает, ради которых следует разработать совершенно новый товар).



Каждая фирма отыскивает сегмент рынка, не занятый в данный момент, и утверждает на нем, что и обеспечивает коммерческий успех.

Ключевыми факторами успеха могут быть также изменения в сбытовой сети, в политике выбора товаропроизводящей системы и т.д.

Ключевые факторы выявляются всегда в сравнении своего товара и своей фирмы с конкурентами. После сравнения высшая администрация решает, по каким показателям следует обойти конкурентов, а по каким - держаться с ним на одном уровне или даже в чем-то уступить.



Следует помнить, что порою ключевые факторы успеха оказываются такого свойства, что фирма не в состоянии самостоятельно ими владеть.

При управлении ключевыми факторами прежде всего необходимо выяснить, какая - «внешняя среда» или «внутренняя среда» маркетинга ответственна за возникновение препятствий в использовании ключевых факторов успеха. Далее решить, способна ли фирма изменить существующее положение дел; если да - разработать программу изменений, а если нет - выяснить возможность работы на другом рынке или в другом секторе.



Ваши вопросы?



- **1. Виды стратегий организации.**
- **2. Принципы стратегического управления.**
- **3. Стратегический анализ конкурентных преимуществ.**



РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ



Использованные источники

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев,
2. М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2008. - 526 с. //

Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=144807>

3. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 2009. — 216 с.

//Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=347892>

4. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2011. - 468 с. //

Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=318610>



КОНТАКТЫ

Наш адрес:

400079 г. Волгоград

Ул. Кирова, д. 143

Издательство «Учитель»

Наш сайт:

www.uchitel-izd.ru

Наши электронные адреса:

webinar@uchitel-izd.ru

met@uchitel-izd.ru



БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ВЕБИНАРЕ



Издательство «Учитель»
www.uchitel-izd.ru

Вопросы, связанные с вебинарами
можно задать по адресу:
webinar@uchitel-izd.ru

