

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ
по учебной дисциплине «Конкурентные стратегии в АПК» для магистрантов
дневной (полной) формы обучения специальностей
7-06-03311-01 Экономика, 7-06-0811-04 Аграрная экономика

Тема 1. Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК

Задание. Установить диагноз или объяснить характер проблемы организации, разработать руководящую политику и согласованные действия для разрешения сложившейся ситуации.

Методические указания

Традиционно операционными приоритетами предприятий (условиями достижения конкурентного преимущества) выступают следующие сферы приложения усилий для занятия определённой рыночной ниши: «издержки производства, качество и надёжность продукции (процесса), срок выполнения заказа, надёжность поставок, способность предприятия реагировать на изменение спроса, гибкость и скорость освоения новых продуктов, прочие приоритеты, зависящие от вида продукции (техническая поддержка, ускорение выпуска нового товара на рынок, послепродажная поддержка поставщика, цветовое оформление, размер, вес, степень разнородности товарной номенклатуры)».

Два новых термина для приоритетов – «победители заказа» (order-winners) и «квалификаторы заказа» (order qualifiers). «Победитель заказа» (также известный как превосходное отличие для поставщика и фокус конкуренции для потребителя) – это критерий, выделяющий продукцию или услуги одной фирмы среди продукции и услуг других организаций (чаще всего – низкая цена продукта). «Квалификатором заказа» является критерий, с помощью которого определяется значимость каждого вида продукции организации как возможного кандидата для продаж, и которые для каждого выпускаемого ею изделия требуется ежедневно переопределять. Ими чаще всего являются три приоритета: соответствие качества продукции техническим требованиям, своевременное выполнение заказа и надёжность продукции.

Приоритеты вырабатываются следующим образом:

1. Рынок разбивается на сегменты по группам продукции.
2. Определяются требования к продукции, структура спроса и маржа прибыли для каждой группы.
3. Определяются критерии «победителей заказа» и «квалификаторов заказа» в каждой группе.
4. Критерии «победителей заказа» преобразуются в конкретные требования к характеристикам операций.

Таблица 4. Четыре стадии достижения конкурентоспособности сервисной фирмой

Стадия	Поведение клиента	Поведение сервисной фирмы
1. Вывод новых услуг на рынок	Клиент пользуется услугами фирмы по причинам, не связанным с высокими показателями ее эффективности	Фирма в лучшем случае реагирует на запросы клиентов совершенствованием операций

2. Достижение требуемой квалификации	Клиенты не стремятся сознательно приобрести услугу данной фирмы, но осознанность не исключается	Операционные функции выполняются на посредственном уровне, без энтузиазма
3. Приобретение отличительной компетенции	Клиенты стремятся приобрести услугу именно этой фирмы, основываясь на ее хорошей репутации поставщика услуг, который стремится выполнять любые запросы потребителей	Операции постоянно совершенствуются, что стимулируется эффективностью управления персоналом и систем, обеспечивающих направленное обслуживание клиента
4. Предоставление услуг мирового класса	Название компании отождествляется с высочайшим уровнем обслуживания. Уровень ее обслуживания не просто удовлетворяет клиента, он восхищает его и, следовательно, расширяет сферу его ожиданий до уровня, которого не могут достичь конкуренты фирмы	Операции часто обновляются и совершенствуются. Постоянно улучшается каждый элемент процесса предоставления услуг, что обеспечивает преимущество возможностей по сравнению с возможностями конкурентов

Тема 2. Комплексный стратегический анализ

Задание 1. На основании представленной исходной информации определить, в каких сегментах рынка находится организация; б) какова истинная прибыльность каждого из них; в) определить как на фирме занимаются разработкой стратегий? Для кого составляются планы реализации, если разные рыночные сегменты не отражены в структуре организации?

Исходная информация

Фирма выводит на рынок новый вид продукта быстрой заморозки «Творожко-морожко» - вкусный и полезный для здоровья продукт. С его помощью фирма сглаживает ярко выраженную разницу в сезонных объемах продаж основного вида продукта – мороженого. Фирма структурирована по функциональному признаку: начальник отдела сбыта, главный инженер, начальник отдела маркетинга, начальник отдела снабжения. На вопрос: «Какова ваша рыночная доля?», ответили следующим образом: «Это зависит от того, как ее определять. Если мы говорим о творожных сырках для детей, то наша рыночная доля составляет X. Если мы говорим о холодных десертах, то их доля равна Y. А доля диетических низкокалорийных сырков равна Z». Таким образом, фирма обслуживала несколько рынков одним и тем же продуктом, с помощью одной и той же рекламной кампании, одинаковой упаковки и одинаковой цены, устанавливаемой организацией, имеющей единую функциональную структуру.

Задание 2. Разработать сценарий на основании исходной информации в задании 1.

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются у Вас на момент начала разработки сценариев.

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команду — это самостоятельный методический

вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает руководитель организации с командой менеджеров), во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и *специфику бизнеса* организации, и *специфику заданного сценарного периода* с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому

предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.

Под руководством руководителя организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2-3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Обычно это будут те самые наиболее болезненные вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации: «Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал? Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса? Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?»

Шаг 2. Установление, ключевых факторов ближней внешней среды

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: *Что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы сделать осознанный выбор того или иного варианта решения?*

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые секторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции); а некоторые — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг — *один из самых интенсивных и сложных*. Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (Шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий — это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Второй критерий — степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 — это, определение основных факторов по каждому критерию, т.е. 2—3 факторов, которое являются самыми важными, и 2—3 — самых неопределенных факторов.

! Сценарии не могут различаться по predetermined факторам, так как во всех сценариях такие факторы действует одинаково. *Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.*

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т.е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений уровня шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особенный, так называемый «сценарный драйвер».

В зависимости от числа *сценарных драйверов* получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере — линейный спектр, при двух — матрица, при трех — куб и т.д.

Пример: допустим, что для автомобиле строительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде *сценарными драйверами* являются высокие цены на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными 4 сценария, соответствующие 4 разным логикам.

Сценарий №1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь

местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке, т.е. в США, но не за рубежом.

Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике — в условиях современного сложного и неопределенного мира — всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста реальная зависимость между *сценарными драйверами*, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

Шаг 6. «Очистка» сценариев

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т.е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы

Вернемся к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках чуждого сценария.

Главная цель данного этапа — *оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.*

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Но выйти на такие решения, во-первых, весьма сложно, а, во-вторых, во многих случаях невозможно в принципе. Типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими — при других сценариях.

Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 и необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. И, кроме того, должен вестись осознанный поиск таких стратегических

решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей.

Пример: попробуйте назвать несколько конкретных *характерных индикаторов*, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую — информационно-насыщенную фазу развития.

Тем не менее, на задачу определения *характерных индикаторов* соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной *системы раннего обнаружения* конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Кроме того, *характерные индикаторы* и *система раннего обнаружения* играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению развили ее бизнеса *необходимых стратегических маневров*.

Тема 3. Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества

Задание 1. На примере конкретного предприятия определить стратегию позиционирования предприятия и его устойчивые конкурентные преимущества. Предложите мероприятия по улучшению или сохранению данной позиции предприятия.

Задание 2. Создать устойчивые конкурентные преимущества организации.

Взять из табл. 1 альтернативу 7.

- 1) Разработать для нее субальтернативы;
- 2) Проработать их до уровня, позволяющего принимать решения;
- 3) Оценить одну из наиболее удачливых, на ваш взгляд, субальтернатив.

Методические указания

Альтернативы – это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность.

Стратегические альтернативы обладают следующими характеристиками:

- они относятся к выборам действий, связанным со стратегией на рынке;
- они очень важны для организации;
- исход выбора вариантов неопределенный;
- для разработки альтернативы требуется время.

Альтернативы всегда имеют несколько уровней. В табл. 1 представлены альтернативные стратегии, которые может генерировать бизнес-единица. Менеджеры любой бизнес-единицы или организации в целом могут начать с набора альтернатив, похожего на представленный в табл.1, и спросить себя, насколько возможно создать каждую из таких альтернатив и реализовать ее.

Каждая стратегическая альтернатива, указанная в табл.1, содержит субальтернативы. В табл. 2 показана часть вариантов, которые бизнес-единица может рассмотреть, анализируя возможные пути наращивания своей доли на конкретном географическом рынке.

Таблица 1. Родовые стратегические альтернативы

1. Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках
2. Ввести новую товарную серию
3. Добавить новые элементы к отдельным товарным сериям
4. Вывести из портфеля одну или несколько товарных серий
5. Поглотить смежную товарную серию конкурента
6. Поглотить возникающую товарную серию у недавно образованной организации
7. Выйти на новые географические рынки
8. Выйти на новые каналы распределения для уже существующих рынков

Таблица 2. Стратегические субальтернативы: получение доли на конкретном рынке

Задача: Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках (стратегическая альтернатива 1 из табл.1)

1. Повысить функциональность (показателей работы) товарной серии
2. Добавить новые характеристики, повышающие привлекательность продукции для некоторых потребителей
3. Добиться выделения большего пространства на полках каждого магазина розничной торговли для своей продукции
4. Расширить число розничных торговцев
5. Изменить структуру мотивации для дистрибьюторов, чтобы побудить их запрашивать продукцию в варианте «толкай»
6. Добавить несколько новых дистрибьюторов
7. Разработать новые рекламные темы для улучшения имиджа и самой компании, и ее продукции
8. Предоставлять услуги, позволяющие одновременно влиять на многих потребителей
9. Реструктуризировать работу продавцов за счет перераспределения торговых территорий и незначительного изменения системы вознаграждения

Тема 4. Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК

Задание 1: Разработать ключевые стратегические изменения и программу их реализации в элементах системы подготовки э «магистрант – преподаватель» и «кафедра – ВУЗ».

Задача: найти такие способы экономизации экономического образования, которые помогли бы существенно продвинуть качество подготовки магистрантов экономистов.

Методические указания

Стратегические изменения — не самоцель. В реальной бизнес-практике есть множество примеров долгого и вполне удачного функционирования различных бизнесов в соответствии с одной и той же стратегией, т. е. по существу без каких-либо значимых изменений.

Подобные бизнес-ситуации характеризуются **двумя основными** моментами: а) стабильность бизнеса означает выбор эффективной стратегии; б) ситуации не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Но в современных рыночных условиях именно адекватная реакция организации на все возрастающий фактор неопределенности внешней среды (т.е. на ее изменения) является одной из самых актуальных и острых проблем функционирования и тем более развития любого бизнеса.

Стратегические изменения организации, адекватные изменениям ее внешней конкурентной среды, — объективная необходимость. Актуальность таких изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют ближайшую долгосрочную перспективу развития рынка.

Следовательно, стратегические изменения - это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой бизнес-стратегии, так и корпоративной стратегии в целом.

Стратегические изменения переводят организацию из одного ее стратегического состояния в другие стратегические состояния. При этом собственно стратегическое развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Причем эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества.

Тема 5. Базисные конкурентные стратегии в АПК

Задание 1:

На примере конкретного предприятия АПК Республики Беларусь разработать:

- А) продуктивно-маркетинговую стратегию организации.
- Г) стратегию упреждающего маневра.
- Д) стратегию ориентации на клиента.
- Е) Разработку стратегий функциональных подсистем в организации АПК.

Задание 2:

Определить, как реализуются конкурентные стратегии на предприятиях АПК Беларуси

Методические указания

Проработайте следующие контрольные списки действий, направленных на создание прибыли в долгосрочной перспективе.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК

Как увеличить прибыль в долгосрочном периоде

А. Действия, направленные на конкурирование по-новому

Замечание. Конкурирование по-новому — это очень сильное и мощное средство, однако оно может быть невозможным или неподходящим для определенной фирмы. Тем не менее к вопросу конкурирования по-новому всегда стоит подходить наиболее творчески, хотя бы только для того, чтобы быть осведомленным о потенциальных угрозах для вашего традиционного бизнеса. К тому же вы просто можете сорвать банк...

1. **Обдумайте радикальные способы снижения издержек в каждом виде деятельности** до уровня, вполнину меньшего по сравнению с текущим. Это будет невозможно, если вы не сделаете что-то совершенно по-иному. Проведите коллективное обсуждение возможных способов, сколь угодно нестандартных.
2. **Отдельно обдумайте, в каких случаях «меньше» могло бы означать «лучше»**, например самообслуживание в супермаркетах и на бензозаправках, где одновременно может быть снижена стоимость и покупатель, возможно, предпочтает быть более активно привлеченными к участию в процессе.
3. **Определите наиболее дорогую часть выполняемых в отрасли операций** и проведите «мозговую атаку», с тем чтобы найти решение относительно того, как можно изменить, ситуацию.
4. **Подумайте, что информационные технологии и Интернет**, применяемые творчески, могли бы дать отрасли. Как бы это могло выглядеть лет через тридцать?
5. **Поставьте себя на место покупателя.** Что сегодня раздражает ее или его в том, как их обслуживают? Как это может быть сделано лучше? Может ли покупатель участвовать в предоставлении некоторых услуг?
6. **Мысленно перенеситесь в прошлое и представьте, что товар/услуга сегодня еще не существует.** Как бы вы начали создавать отрасль с нуля, если бы вы не могли просто скопировать то, как она развивалась исторически? При ответе на этот вопрос нельзя использовать существующие способы.
7. Как могла бы выглядеть «более зеленая» отрасль? А более социально ответственная? Та, которая больше соответствует социальным изменениям? Та, которая более интересна и для поставщика, и для покупателя?
8. Украдите идеи у других отраслей, где разворачивается конкуренция по-новому.
9. Украдите идеи у других стран, где что-то делается по-другому или более дешевым способом. Третий способ увеличения прибыли в долгосрочном периоде — это вхождение в новые сегменты, особенно в те, которые являются «смежными» по отношению к тем сегментам, в которых вы на данный момент присутствуете и которые являются для вас прибыльными. Некоторые идеи приведены ниже.

В. Проникновение в новые сегменты

1. Обдумайте, каким образом вы могли бы использовать имеющуюся затратную базу в новом сегменте...
2. ...или использовать имеющиеся навыки, в отношении которых вы полагаете, что они лучше, чем у ваших конкурентов.
3. Подумайте о тех товарах/услугах, которые те «хорошие» покупатели, которые у вас уже есть, возможно, захотели бы у вас купить.
4. Придумайте другие различные способы использования имеющихся у вас технологий.
5. Составьте список всех сегментов, в которых работают ваши конкуренты. Почему вы в них не работаете? (Но будьте осторожны: для этого могут быть веские причины.)
6. Изучите ряд услуг, предоставляемых вашими «коллегами» в других странах и/или в схожих отраслях.
7. Существуют ли конкуренты, которые являются лидерами в смежном по отношению к вашему сегменте? Могло бы иметь смысл их приобретение или организация совместного предприятия?

Тема 6. Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации

Задание 1. На основании конкретной организации АПК Республики Беларусь:

1. Дать анализ ситуации (выделить в ней место, на котором зародилась и разворачивается ситуация; участников и заинтересованные стороны, которых желательно подтянуть на свою сторону; роли и позиции, занимаемые ими, правила, по которым «играют» участники).

2. Определить, к чему придет организация (последствия в экономической, социальной, правовой и других сферах), если допустит эволюцию ситуации (выделите промежуточные этапы и опишите их доступным для руководства организации языком) и не будет управлять ходом ее развертывания.

3. Установить желаемый результат в завершении ситуации (параметры ситуации) и затраты, которые вы готовы понести для снятия проблемы, связанной с ситуацией, с повестки дня.

4. Определить тип ситуации (универсальная, частная, селективная, техническая).
5. Описать идею разрешения ситуации.
6. Определить промежуточные этапы развертывания действий (шаги) по управлению процессом изменения ситуации.

Методические указания

Продуктово-маркетинговая стратегия (ПМС) – подсистема стратегии организации, нацеленная на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства и реализации продуктов на соответствующих рынках, оформленная в виде долгосрочной программы действий.

Классификатор по продукту – 1(2) – утвержденный документ, содержащий полный (укрупнённый) классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и собирается производить на период действия стратегии.

ПМС позволяет получить ответ на вопросы:

- что за продукты будут производиться и продаваться;
- кому будут продаваться продукты;
- где (регионы, точки) будут продаваться продукты;
- как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов;
- как организация устанавливает цены на свои продукты (ценовой лидер / устанавливает их вслед за конкурентами);
- какова стратегия организации в области продвижения и дистрибуции своих продуктов на соответствующих рынках.

Этап 1. Определение продуктового профиля

Задача коммерческой организации – оптимизация продуктовой программы организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу. А значит, надо чётко знать: сколько и каких конкретно продуктов надо поставить на конкретные рынки в конкретные периоды времени.

Шаг 1. При определении продуктового профиля на текущий год (2024), и на конкретную стратегическую перспективу (2025), сначала вписывается перечень продуктов организации согласно «Классификатору по продукту-1» с разбивкой на две структурные группы: «Традиционные продукты» и «Новые продукты».

Табл.1 представляется высшему коллегиальному исполнительному органу организации (правлению, совету директоров) на котором при участии всех необходимых ведущих специалистов принимается первое решение по продуктовой стратегии/программе: утверждается двухэлементная структура продукта (I - традиционные продукты, II - новые продукты) в разрезе всех конкретных номенклатурных позиций.

Шаг 2. Принимается конкретная система приоритетов по продукту. Утверждается следующая система приоритетов: № 1 – максимальная концентрация, № 2 – необходимый минимум, № 3 – остаточный принцип (в т.ч. полное прекращение деятельности по отдельным продуктам/проектам).

Этап 2. SWOT-анализ по продукту

При решении этой проблемы очень полезным и достаточно эффективным средством является *SWOT-анализ* по продуктовому профилю организации.

Для проведения *SWOT-анализа* продуктового профиля на текущий год (2016) и конкретную стратегическую перспективу (2017) предлагается использовать табл. 1.

Таблица 1 – Продуктовая стратегия (продуктовый профиль)

Возможности		O	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
Угрозы		T	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		

Тема 7. Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК

Задание 1. Разработать ценовую стратегию предприятия (на примере конкретного предприятия АПК).

Задание 2. Разработать политическую стратегию организации в АПК. (на примере конкретного предприятия АПК).

Методические указания

Демпинг – это продажа товаров по искусственно заниженным ценам; ценам значительно ниже средних на текущий момент цен на определённый товар (от англ. *dumping*, сброс).

Выделяют два типа демпинга: 1) ценовой, при котором товар на внешнем рынке продаётся дешевле, чем на внутреннем; 2) стоимостной, когда продажа товара на внешнем рынке осуществляется дешевле себестоимости товара.

Демпинг используют в ситуации выхода на рынок. Самая простая стратегия – это установить на товар самую низкую цену на рынке, затем запустить рекламу, показывающую, что у предприятия на товар самая низкая цена. Образовавшийся поток клиентов с мотивацией приобрести что-либо по акции, попутно покупают другие позиции ассортимента по ценам таким-же, как и у конкурентов.

Другие стратегии демпинга – оборонительные, когда осуществляется встречный демпинг или бездействие.

Альтернативные демпингу стратегии основаны на способности вашего предложения создать дополнительную ценность клиенту. Это удаётся осуществить при наличии трёх компетенций: навыков использования вопросов, понимания бизнеса и знания отрасли.

Формы демпинга

Форма демпинга	Содержание
Спорадический	Эпизодическая продажа товара на внешнем рынке при затоваривании на внутреннем: объёмы производства и складских запасов превышают внутренний спрос, и предприятие делает выбор между частичной остановкой производства и продаже товара на внешнем рынке по цене ниже себестоимости

Умыш- лен- ный	Преднамеренное снижение цен на внешнем рынке с целью вытеснения конкурентов и установления в дальнейшем монополии
Посто- янный	Продажа на постоянной основе товара на внешние рынки по ценам ниже себестоимости
Обрат- ный	Продажа товара на экспорт по ценам выше, чем на внутреннем рынке
Взаим- ный	Поставка странами друг-другу одинаковых товаров по заниженным ценам

Способы установления цены на продукт:

- наугад (сколько заказчик будет готов и сможет заплатить);
- по отраслевым нормам;
- диктует заказчик;
- по формуле (себестоимость + прибыль);
- с учётом возврата инвестиций.

Факторы, определяющие выбор ценовой стратегии:

- нехватка предложения на рынке (избыточный, неудовлетворённый спрос);
- стандартный продукт достиг по качеству продукции мировых лидеров, которую раньше можно было приобрести только на нишевом рынке продукции высочайшего качества;
 - сохранение добавленной ценности на собственном производстве (негативное отношение к аутсорсингу по основным компетенциям);
 - революция в маркетинге: локальный – глобальный бренд, массовый – премиальный сегмент.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко 01.09.2023
 (подпись) (инициалы, фамилия) (дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2023, протокол №1
 Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
 (подпись) (инициалы, фамилия)