

Лабораторные занятия по учебной дисциплине «Стратегический маркетинг»

Тема 1

Задание. Выбор системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «Александрийское» Шкловского района.

На основе исходных данных и анализа тенденций, протекающих во внешней среде ОАО «Александрийское», выбрать оптимальную систему управления для предприятия.

Основные виды деятельности предприятия:

- Производство сельскохозяйственной продукции (зерно, молоко, мясо птицы, овощи, фрукты и др.)
- Переработка сельскохозяйственной продукции
- Реализация продукции через сеть магазинов фирменной торговли

Ведущим структурным подразделением предприятия является отдел маркетинга и сбыта. Руководство считает, что приоритетными видами деятельности является мясное птицеводство, плодоовощеводство, молочное скотоводство, а также переработка и розничная торговля.

Предприятие имеет современную технологическую линию по убою и переработке мяса птицы, а также КРС и свиней. Также имеется хранилище овощей и фруктов и в перспективе планируется открыть линию по переработке продукции плодоовощеводства на соки и вино.

Предприятие в достаточной степени обеспечено земельными, трудовыми и материально-техническими ресурсами. Дефицит финансовых ресурсов восполняется при помощи кредитов агрокомбината. Предприятие имеет прочные позиции на рынке продукции мясного птицеводства, а также овощей и фруктов. Основными конкурентами является ОАО «СерволюксАгро» и агрокомбинат «Заря».

Руководство предприятия характеризует условия масштаба внешней среды в основных сферах деятельности следующим образом:

1. Привычность событий
 - а) Производство – в пределах экстраполяции опыта
 - б) Переработка – неожиданное, но имеющее частичные аналоги в прошлом
 - с) Реализация – в высшей степени неожиданное
2. Темп изменений
 - а) Производство – в сравнимой с реакцией предприятия
 - б) Переработка – немного быстрее реакции предприятия
 - с) Реализация – быстрее реакции предприятия
3. Предсказуемость будущего
 - а) Производство – предсказуемы серьезные проблемы, однако новые возможности непредсказуемы
 - б) Переработка – частично предсказанное по слабым сигналам
 - с) Реализация – непредсказуемые изменения

В стратегиях зон хозяйствования и различных сфер деятельности в формировании прибыли предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Формирование прибыли ОАО «Александрйское», тыс. руб.

№	Основные СЗХ	Сферы деятельности			Всего
		Производство	переработка	Реализация	
1	Свиноводство	2000	3000	4000	9000
2	Плодоовощеводство	6000	14000	16000	36000
3	Молочное скотоводство	1000	4000	4000	9000
4	Мясное птицеводство	4000	6000	8000	18000
Итого		13000	27000	32000	72000

Задания.

1. На основе исходных данных и выявленных тенденций определяются основные факторы внешней среды, которые в ближайшие 5-10 лет будут оказывать существенное влияние на деятельность предприятия, а также определить степень влияния каждого из факторов на поведение внешней среды.
2. Определить количественную характеристику (в баллах от 1 до 5) каждого из факторов нестабильности внешней среды предприятия для каждой из сфер деятельности предприятия.
3. Вычислить среднее значение оценки нестабильности внешней среды с учётом долевых коэффициентов каждой сферы деятельности, которые определяются в соответствии с удельным весом прибыли каждой из сфер (табл. 1)
4. Пользуясь рис. 1 (тема 1) выбрать систему управления деятельности предприятия соответствующей сфере среды средней оценки нестабильных условий внешней среды в будущем.

Решение

1 этап. К основным факторам внешней среды прямого воздействия относятся:

- Потребители
- Конкуренты
- Поставщики
- Профсоюзы
- Законодательство и гос. регулирование

К основным факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- Состояние экономики
- Политические факторы
- НТП
- Международные события
- Социально-культурные факторы

Результаты экспертного опроса (руководства предприятия и сотрудники сбыта отдела маркетинга и сбыта) единогласно считают, что в ближайшей перспективе наиболее существенное влияние на деятельность предприятия будут оказывать потребители. 85% экспертов на второе место поставили конкурентов, а третьим по значимости являются поставщики (62%).

Наиболее существенными факторами среди косвенного воздействия является НТП (53%) и состояние экономики (100%).

2 этап. В таблице 2 проставляем характеристики каждого из наиболее существенных элементов внешней среды предприятия по степени влияния на её поведение, используя следующую градацию: среднее влияние – 1,0; сильное – 1,1; очень сильное – 1,2.

Таблица 2 – Числовые характеристики влияния отдельных элементов на нестабильность внешней среды

№	Элементы внешней среды	Привычность событий	Темп изменений	Предсказуемость будущего
1	Потребители	1,1	1,2	1,1
2	Конкуренты	1,1	1,2	1,2
3	Поставщики	1,2	1,1	1,0
4	Состояние экономики	1,0	1,1	1,1
5	НТП	1,1	1,0	1,2
Итого		5,5	5,6	5,6
Сумма		16,7		
Среднее значение		5,57	5,57	5,57
Коэффициент значимости		0,99	1,01	1,01

В таблице 3 представлены вербальные (словесные) и числовые оценки характеристики внешней среды предприятия.

Таблица 3 – Динамика нестабильности внешней среды

№	Характеристика нестабильной внешней среды	Характеристика и баллы				
		Стабильная 1 б	Реакция на проблему 2 б	Предвидение 3 б	Исследования 4 б	Творчество 5 б
1	Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции и опыта	Неожиданное, но имеющее аналогии	Неожиданное и имеющие частичные аналогии	Совершенно неожиданное и новое
2	Темп изменений	Медленнее реакции предприятия	Сравнимы с реакцией предприятия	Немного быстрее реакции предприятия	Быстрее реакции предприятия	Значительно быстрее реакции предприятия

3	Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции и тенденций	Предсказуемы проблемы, а возможности - нет	Частично предсказанное по слабым сигналам	Непредсказуемые изменения
---	--------------------------	-----------------------	---------------------------------	--	---	---------------------------

Определяем количественные характеристики факторов нестабильности внешней среды предприятия для каждой из сфер деятельности (таблица 4)

Таблица 4 - Количественные характеристики факторов нестабильности внешней среды предприятия для каждой из сфер деятельности

№	Характеристика нестабильности	Кзн	Производство		Переработка		Реализация		Всего
			оценка	Скорректированная оценка	оценка	Скорректированная оценка	оценка	Скорректированная оценка	
1	Привычность событий	0,99	2	1,98	4	3,96	5	4,95	10,89
2	Темп изменений	1,01	2	2,02	3	3,03	4	4,04	9,09
3	Предсказуемость будущего	1,01	3	3,03	4	4,04	5	5,05	12,12
Итого		-	7	7,03	11	11,03	14	14,04	32,1

3 этап. По данным таблицы 1 определяем среднюю прибыль в расчёте на 1 сферу деятельности.

$$72000 / 3 = 24000 - \text{на 1 сферу}$$

Определяем приоритетность сфер деятельности путём деления прибыли, получаемой в каждой сфере, на среднюю прибыль:

$$1) \text{ производство} - 13000 / 24000 = 0,54$$

$$2) \text{ переработка} - 27000 / 24000 = 1,13$$

$$3) \text{ реализация} - 32000 / 24000 = 1,33$$

Определяем количественную оценку факторов нестабильности внешней среды в каждой сфере деятельности предприятия с учётом коэффициента приоритетности:

$$1) \text{ производство} - 7 * 0,54 = 3,78$$

$$2) \text{ переработка} - 11,03 * 1,13 = 12,5$$

$$3) \text{ реализация} - 14 * 1,33 = 18,62$$

Определяем сумму количественных оценок факторов нестабильности внешней среды по всем сферам деятельности:

$$3,78 + 12,5 + 18,62 = 34,95$$

Определяем среднюю оценку факторов нестабильности внешней среды предприятия по 5-ой системе:

$$34,95 / 3 - 11,65 / 3 = 3,8$$

Таким образом ОАО «Александрийское» следует использовать управление на основе ранжирования стратегических задач.

Тема 2. Построение матрицы GE

Оценить привлекательность рынка и конкурентные позиции предприятия двух направлений деятельности предприятия, составить матрицу GE и предложить стратегические направления каждого из вида бизнеса.

Характеристика 1 вида деятельности:

- Ёмкость рынка – 28 млн. долл.
- Темп роста – 24% в год
- Рентабельность – 18%
- Товары предприятия дифференцированы слабо и распределяются через контроль посредников
- Спрос на продукцию предъявляют 1 863 000
- Рынок высококонкурентный
- Доля рынка ведущего конкурента – 28%
- Доля рынка предприятия – 7,8%
- Издержки равны основному конкуренту
- Товар конкурента считается более уникальным
- Имидж предприятия неустойчив

Характеристика 2 вида деятельности:

- Ёмкость рынка – 78 млн. долл.
- Темп роста – 44%
- Рентабельность – 28%
- Товары предприятия стандартизированы
- Спрос – 154 тыс. чел.
- Конкуренция средняя
- Доля конкурента – 16,3%
- Доля рынка предприятия – 47,1%
- Издержки примерно равны конкуренту
- Товар считается слабо дифференцированным
- Имидж предприятия устойчив

Решение

Методика построения и анализ матрицы GE заключается в том, что, используя коэффициент значимости критериев оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса (от 0 до 1), используя диапазон оценок как привлекательности рынка, так и конкурентоспособности бизнеса (от 1 до 10). Наблюдения привести в числовую вариацию привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса, построить матрицу GE.

Используя эту матрицу (то есть координаты вида бизнеса в одном из 9-ти квадрантов) предложить конкретную стратегию с финансированием, получением прибыли, объём и т.д.

1 этап.

Оценка привлекательности рынка. Критерий оценки привлекательности рынка представлен в таблице 1:

Таблица 1 – Критерий оценки привлекательности рынка

№	Критерий оценки	К _{зн}	Диапазон оценок		
			Низкая (1-2)	Средняя (3-6)	Высокая (7-10)
1	Ёмкость рынка, млн. долл.	0,18	Менее 33	33-100	Более 100
2	Темп роста, %	0,23	До 10	10-20	Более 20
3	Рентабельность, %	0,22	До 10	10-15	Более 15
4	Конкуренция	0,13	Высокая	Средняя	Низкая
5	Возможность неценовой конкуренции	0,14	Товар стандартизирован	Слабо дифференцирован	Сильно дифференцирован
6	Концентрация потребителей, тыс. чел.	0,10	До 200	200-2000	Более 2000

2 этап.

При помощи метода анализа иерархии, который основан на результатах экспертного опроса, определяет коэффициент значимости для каждого из этих 6 критериев привлекательности рынка.

Сущность метода анализа иерархии заключается в том, что эксперты попарно сравнивают 2 критерия, распределяя между ними 10 баллов:

Абсолютный приоритет одного показателя над другим – 9:1

Сильный приоритет – 8:2

Значительный приоритет – 7:3

Незначительное преобладание – 6:4

Равная значимость – 5:5

Определение коэффициента значимости для каждого из критериев производится пропорционально набранным баллам по итогам экспертного опроса (табл. 2)

Таблица 2 – Определение коэффициента значимости для критериев привлекательности рынка

№	Критерий привлекательности	1	2	3	4	5	6	Сумма	К _{зн}
1	Ёмкость рынка, млн. долл.		3	2	7	8	7	27	0,18

2	Темп роста, %	7		6	7	8	6	34	0,23
3	Рентабельность, %	8	4		7	6	8	33	0,22
4	Конкуренция	3	3	3		5	6	20	0,13
5	Возможность неценовой конкуренции	2	2	4	5		8	21	0,14
6	Концентрация потребителей, чел. тыс.	3	4	2	4	2		15	0,10
Итого		23	16	17	30	29	35	150	1,00

3 этап.

Оценка привлекательности рынка для каждого из видов деятельности предприятия представлена в таблице 3:

Таблица 3 – Оценка привлекательности рынка

№	Показатели	Кзн	Балльная оценка		Скорректированная оценка	
			Рынок 1	Рынок 2	Рынок 1	Рынок 2
1	Ёмкость рынка, млн. долл.	0,18	2	5	0,36	0,90
2	Темп роста, %	0,23	8	10	1,84	2,30
3	Рентабельность, %	0,22	8	10	1,76	2,20
4	Конкуренция	0,13	2	4	0,26	0,52
5	Возможность неценовой конкуренции	0,14	4	2	0,56	0,28
6	Концентрация потребителей, чел. тыс.	0,10	6	1	0,60	0,10
Итого		1,00	-	-	5,38	6,3

4 этап.

Он аналогичен 2 этапу, то есть на основании экспертного опроса при помощи метода анализа иерархии устанавливается коэффициент значимости для критериев конкурентоспособности (табл. 4)

Таблица 4 - Коэффициент значимости для критериев конкурентоспособности

№	Показатели	1	2	3	4	5	6	Сумма	Кзн
1	Относительная доля рынка		4	7	6	5	7	29	0,19

2	Издержки	6		7	6	7	7	33	0,22
3	Отличительное свойство	3	3		4	5	3	18	0,12
4	Степени освоения технологий	4	4	6		4	3	21	0,14
5	Метод продаж	5	3	5	6		6	25	0,17
6	Известность (имидж)	3	3	7	7	4		24	0,16
Итого		21	17	32	29	25	26	150	1,00

Таблица 5 – Критерии оценки конкурентоспособности

№	Показатели	Кзн	Диапазон оценок		
			Низкая (1-2)	Средняя (3-6)	Высокая (7-10)
1	Относительная доля рынка	0,19	Менее 1/3 лидер	Более 1/3	Лидер
2	Издержки	0,22	Больше, чем у лидера	Равно лидеру	Меньше, чем у лидера
3	Отличительное свойство	0,12	Стандартизован на 1,2	Слабо дифференцирован	уникальный

Продолжение таблицы 5

4	Степени освоения технологий	0,14	С трудом	Легко	Освоено
5	Метод продаж	0,17	Посредниками не контролируется	Посредниками контролируется	Прямые продажи
6	Известность (имидж)	0,16	отсутствует	размыт	Сильный
Итого		1,00			

5 этап.

Пользуясь критериями оценки конкурентоспособности предприятия на рынке (табл. 5) оценить в баллах конкурентоспособность каждого вида бизнеса.

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности предприятия

№	Показатели	Кзн	Балльная оценка		Скорректированная оценка	
			Рынок 1	Рынок 2	Рынок 1	Рынок 2

1	Относительная доля рынка	0,19	2	10	0,38	1,9
2	Издержки	0,22	5	6	1,10	1,32
3	Отличительное свойство	0,12	3	2	0,36	0,24
4	Степени освоения технологий	0,14	5	5	0,70	0,70
5	Метод продаж	0,17	6	10	1,02	1,70
6	Известность (имидж)	0,16	4	8	0,64	1,28
Итого		1,00	-	-	4,20	7,14

6 этап.

Строим и анализируем матрицу GE, где по горизонтальной оси оценивается сила позиций бизнеса (конкурентоспособность), а по вертикальной – привлекательность рынка.

Оценка этих двух параметров проводится по 10-ти балльной шкале с учётом коэффициента значимости (табл. 3 и 6)

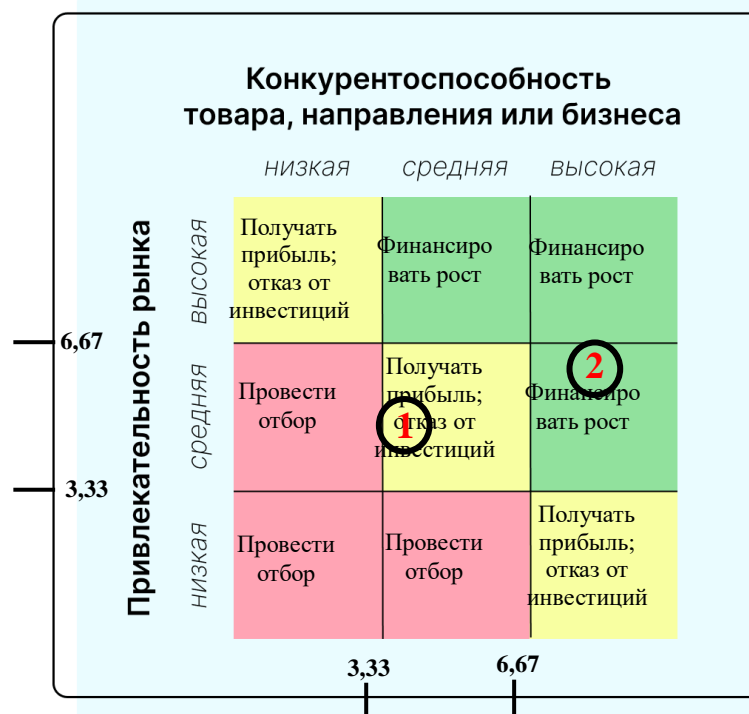


Рисунок 1. Матрица GE

По итогам анализа и интерпретации матрицы GE для первого вида бизнеса можно рекомендовать следующую стратегию: «снизить уровень инвестиций с целью “сбора урожая”. Это означает размен средней конкурентной позиции на деньги (например, путём продажи бизнеса)». По отношению к бизнесу №2 рекомендуется финансировать рост с целью укрепления конкурентных позиций. Это особо актуально для данного вида

бизнеса, так как привлекательность рынка находится почти на границе между средней и слабой.

