

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра экономики предпринимательства

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

«ЭКОНОМИКА ФИРМЫ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)»

Уровень подготовки

высшее образование - магистратура

(высшее образование - бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура)

Направление подготовки (специальность)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Направленность подготовки (профиль, специализация)

Экономика и финансы фирмы

(наименование профиля подготовки, специализации)

Квалификация (степень) выпускника

магистр

Составители: Ситникова Л. В.

1. Методические указания к практическому занятию 1: «Позиционирование фирмы на отраслевом рынке»

Для определения существующих позиций предприятия, а также для выявления возможных стратегических направлений деятельности необходимо построить соответствующую стратегическую матрицу. Поскольку существующее положение предприятий, а тем более возможные стратегические направления обусловлены существующей отраслевой структурой, то в качестве параметров, лежащих в основе построения матрицы, будут использованы две группы показателей (параметров), характеризующихся состоянием отраслевого рынка.

Первая группа – показатели, отражающие деятельность предприятия при сложившейся рыночной структуре. Прежде всего это рыночная доля, отображающая фактическое рыночное положение фирмы, возможность воздвигать стратегические барьеры входа, оказывать влияние на другие фирмы и в целом на рыночную структуру. Другой немаловажный показатель, характеризующий эффективность деятельности предприятия, – рентабельность продаж. Этот показатель достаточно широко используется для отражения связи «структура рынка – результативность». Это позволит при построении стратегической матрицы наилучшим образом охватить различные сферы деятельности предприятия с точки зрения их эффективности.

Вторая группа показателей, используемых в рассматриваемой модели стратегического планирования, отражает в совокупности рыночную сторону стратегической матрицы. Это фактор, более всего характеризующий рыночную структуру, т.е. показатель рыночной конкуренции. В качестве показателя, определяющего текущее состояние рынка и его эффективность, будет использован показатель темпа роста рынка, что дает возможность сделать вывод о динамике и интенсивности происходящих на рынке изменений. Кроме того, по значениям темпа роста рынка можно определить стадию жизненного цикла отрасли (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), что позволит соответствующим образом скорректировать набор стратегических альтернатив. Учет динамики рыночных процессов – важное условие адекватного формирования рыночных альтернатив поведения.

Таким образом, стратегическое поле матрицы будет образовано четырьмя осями, две из которых относятся непосредственно к предприятию и определяют положение предприятия на рынке относительно других участников (рыночная доля) и эффективность его функционирования (рентабельность активов), две других оси – сложившуюся отраслевую структуру (уровень концентрации рынка) и интенсивность его развития (темп роста рынка).

Четыре указанные характеристики будут образовывать поле матрицы, причем направленность осей соответствует традиционному подходу к построению фигур, в которых существует градация от наименьшего к наибольшему, следовательно, две оси абсцисс будут направлены вправо, две оси ординат влево. Оси-ординаты соответствуют количественным характеристикам отраслевой структуры, а оси абсциссы – качественным.

Количественные оси предполагают нахождение точного значения соответствующего показателя и изменяются в интервале от нуля до единицы, при этом предполагается равная градация:

Градация количественных осей

Изменение интервала количественных осей, %	Ось 1. Рыночная концентрация	Ось 2. Рыночная доля
0-25	Низкая	Низкая
25-50	Незначительная	Средняя
50-75	Умеренная	Значительная (доминирующее положение)
75-100	Высокая	Высокая

Рассмотрим указанные интервалы. О воздействии фирмы на рынок можно говорить, если её рыночная доля составляет около 20-25% соответственно позволяет сделать вывод о

достаточной рыночной силе фирмы, хотя последняя не может быть признана доминирующей в большинстве стран. В границы следующего интервала 50-75% попадают фирмы, которые согласно действующему законодательству могут быть признаны как доминирующие (рыночная доля свыше 65%), последний интервал значений однозначно позволяет определить фирму как лидера с высоким значением рыночной доли. Традиционно по уровню концентрации выделяют три основных рынка: высококонцентрированные, умеренно концентрированные и низкоконцентрированные. Однако основных типов рыночных структур в традиционных экономических исследованиях рассматривается четыре (совершенная, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия), поэтому указанные интервалы значений позволяют лучшим образом разграничить типологию рынков в зависимости от уровня концентрации. В качестве расчетных значений в этом случае лучше использовать традиционный показатель трехдольного коэффициента концентрации (CR_3).

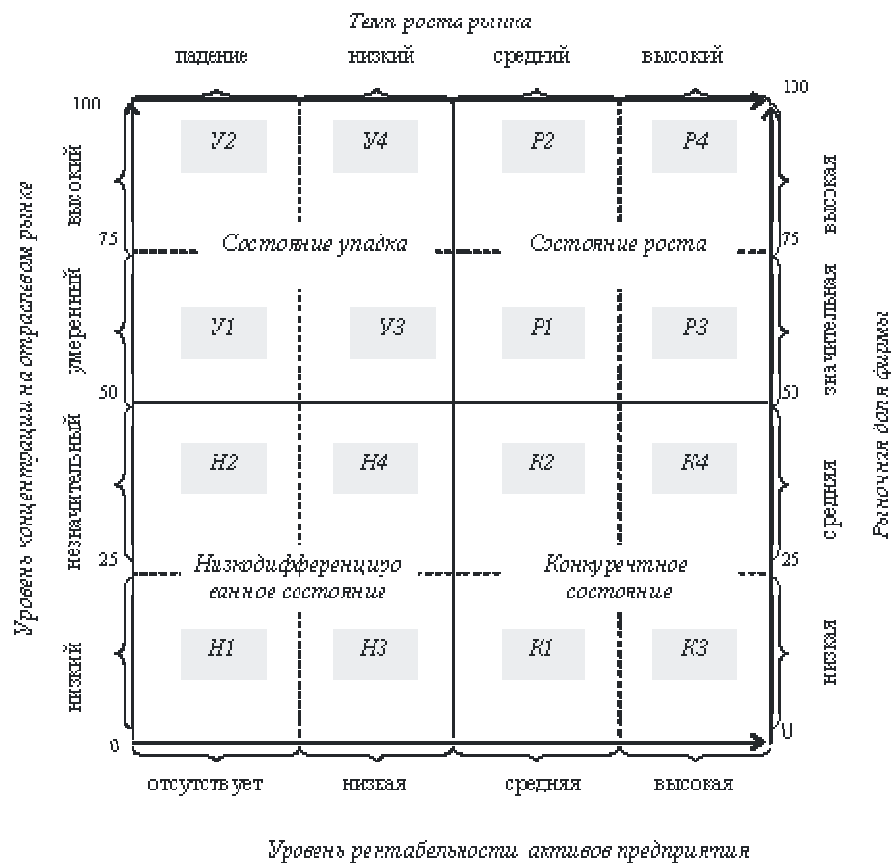
Качественные показатели осей имеют несколько иную градацию. Так, ось, определяющая темп роста рынка, может иметь как отрицательные значения, так и положительные, поэтому установление пороговых значений будет происходить по схеме, представленной в таблице:

Градация качественных осей

Изменение интервала оси 3, %	Ось 3. Темп рост рынка	Изменение интервала оси 4, %	Ось 4. Рентабельность продаж
Отрицательные значения – 0	Отсутствует (отсутствие роста)	Отсутствует	Отсутствует
0-10	Низкий	0-15	Низкая
10-20	Средний	15-30	Средняя
Свыше 20	Высокий	Свыше 30	Высокая

Рассмотрим предлагаемые интервалы значений. Для установления интервальных значений по оси 3 использовались данные методики построения БКГ, когда границей относительно высоких и относительно низких темпов роста принято считать 10%-ное увеличение объема рынка в год. Соответственно в качестве следующего шага взято значение 20% роста объема рынка в год, которое является критериальным для определения очень высокого темпа роста. В качестве установления основной средней границы можно использовать данные об удвоенном росте ВВП в целом по промышленности, скорректированном на величину инфляции, что в большей степени позволяет сравнить рост анализируемого отраслевого рынка с ростом национальной экономики.

Для оси 4 в качестве установления середины оси использовано среднеотраслевое значение рентабельности продаж. Аналогично значение следующего интервала в обоих направлениях – в размере установленного шага, что позволяет охарактеризовать рентабельность активов предприятия как высокую, среднюю и низкую. В то же время в ряде случаев расчет показателя рентабельности продаж рассчитать не представляется возможным, что будет соответствовать первому интервальному значению данной оси. В соответствии с установленными значениями четырех осей предлагаемая матрица стратегического планирования будет выглядеть следующим образом:



Рассмотрим основные поля стратегической матрицы. Низкодифференцированное состояние отраслевого рынка соответствует низким значениям как количественных, так и качественных характеристик отраслевого рынка (нижний левый угол стратегической матрицы). Это достаточно нестабильное состояние, переходное из одного цикла развития в другой. Кроме того, оно может являться переходным при движении в другие квадранты матрицы. Рыночная доля как анализируемой фирмы, так и фирм-конкурентов, достаточно низка, рынок переживает состояние стагнации и упадка, а показатели эффективности деятельности фирмы также находятся значительно ниже нормативного либо среднеотраслевого уровня. Это самое непривлекательное состояние отраслевого рынка из возможных четырех.

Квадрант матрицы, находящейся в верхнем левом углу, соответствует, на наш взгляд, состоянию упадка. Вызвано это тем, что при достаточно высоких значениях рыночной доли и концентрации качественные характеристики эффективности деятельности предприятия находятся ниже среднего уровня, а сам рынок также переживает состояние спада объемов реализации. Сохранение динамики таких процессов может привести к низкодифференцированному состоянию и изменению качественных параметров объекта.

Нижний правый угол стратегической матрицы может рассматриваться как конкурентное состояние, поскольку рыночные доли основных участников рынка достаточно низки или находятся на среднем уровне, рыночная конкуренция явно присутствует, поскольку уровень концентрации недостаточно высок. Кроме того, отраслевой рынок находится в состоянии относительной стабильности или роста, что стимулирует участников рынка к проведению активных действий по завоеванию и укреплению своих рыночных позиций. Поскольку эффективность активов предприятия достаточно высока, то для анализируемых предприятий данный квадрант будет весьма привлекательным.

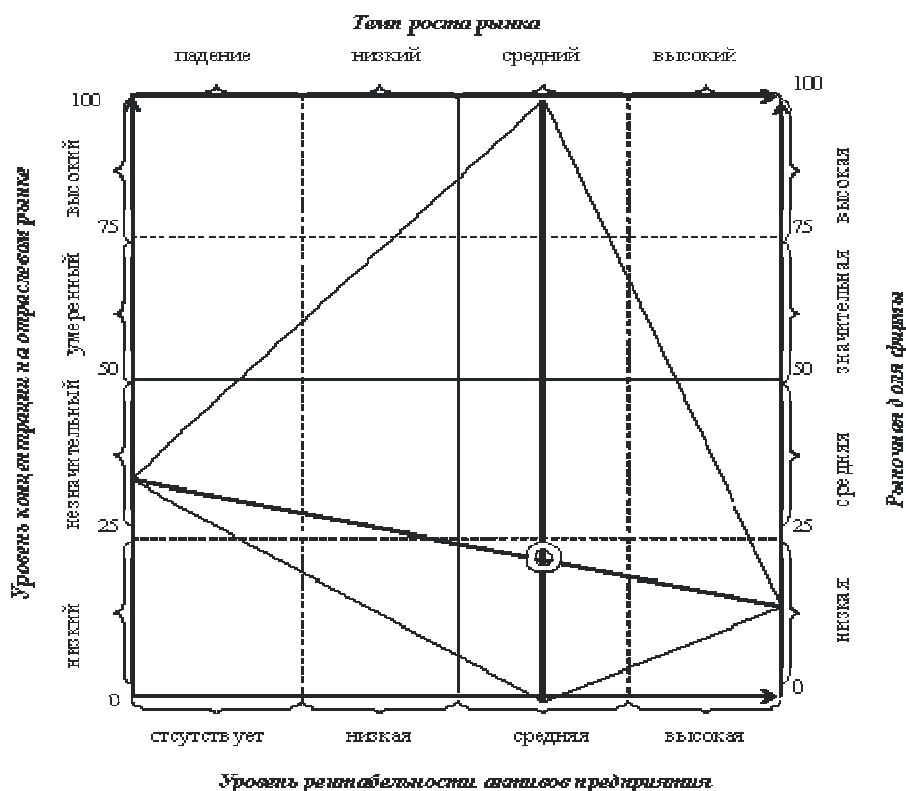
Верхний правый квадрант стратегической матрицы будет соответствовать состоянию роста, так как все рассматриваемые характеристики имеют достаточно высокие значения. Рыночное и производственное состояние исследуемого предприятия стабильно и

эффективно, рынок растет, а фирма занимает на нем прочную позицию, поддерживаемую одними из лучших отраслевых показателей рентабельности.

Для нахождения стратегической позиции предприятия на поле стратегической матрицы необходимо следующее:

- 1) по оси 1 - определить фактическое значение уровня концентрации исследуемого отраслевого рынка;
- 2) по оси 2 – определить фактическое значение рыночной доли анализируемого предприятия;
- 3) по оси 3 – выбрать зону, в которую попадает значение рассчитанного показателя темпа роста рынка;
- 4) по оси 4 – выбрать зону, в которую попадает рассчитанное значение показателя рентабельности;
- 5) провести линии, соединяющие параллельные оси в выбранных точках (зонах);
- 6) найти их точку пересечения.

Выбранная точка и будет определять позицию анализируемой фирмы на стратегическом поле матрицы (на рисунке: уровень концентрации – 30%, рыночная доля фирмы – 15%, темп роста рынка – 115%, рентабельность продаж фирмы – 18%.



2. Методические указания к практическому занятию 2: «Жизненный цикл фирмы и формирование конкурентной стратегии фирмы на российском отраслевом рынке (конкретном примере)»

Занятию предшествует выполнение опережающей самостоятельной работы по теме 2: вопросы для самостоятельного изучения 6 и 7 (стр.9).

После изучения указанных вопросов внимательно ознакомиться с представленным ниже примером описания процесса становления рынка оптовой торговли лекарственными препаратами и формирования конкурентных стратегий работающих на них фирм.

Рынок оптовой торговли лекарствами, как многие другие стихийно сформировавшиеся рынки, изначально сложился как рынок практически совершенной конкуренции. В 1992 г. муниципальные аптеки получили свободу выбора поставщика и ассортимента, а чуть позже и частичную самостоятельность в установлении цен. Рынок состоял из сплошных дефицитов. Кроме того, это классический пример рынка с неэластичным спросом.

В результате оптовая торговля лекарствами превратилась в выгодный бизнес. На эффективные средства устанавливались неоправданно высокие цены. Некоторые таблетки продавались поштучно. Прибыльность оптовой торговли доходила до 30-40% за один оборот. В 1993-1994 гг. это была самая прибыльная сфера оптовой торговли.

Новые предприятия входили в бизнес сотнями. К 1994-1995 гг. вместо примерно 100 государственных оптовых организаций советского времени в России действовало 3,5 тыс. фирм, 94,6 % которых – мелкие фирмы без определенной специализации, т.е. типичные «серые мыши». Гибкость, отсутствие привязок к определенной сфере деятельности позволяла им быстро переориентироваться в тот сегмент рынка, где была наивысшая прибыль. Отсутствие специальных знаний никого не смущало.

Директор фирмы «Инвакорп», входящей сегодня в пятерку лидеров на рынке, не скрывает: «Решение торговать лекарствами возникло случайно. Мы встретились с людьми, которые знали, каких лекарств на рынке не хватает и где их можно взять».

Лидер отрасли фирма «Протек» начинала в 90-х годах как компьютерная фирма. А в фармацевтику пришла только в 1993 г.

Благоприятствовала и легкость входа в отрасль: простота государственного лицензирования, небольшой стартовый капитал, компактность товара. Кроме того, опасных конкурентов не было – крупные государственные организации чаще выступали в роли «жертв», а не «агрессоров». За 1993-1997 гг. их доля в снабжении аптек упала с 66 до 26%.

И сегодня фармацевтика – прибыльный и быстроразвивающийся рынок. Но если раньше фирмы почти не мешали друг другу, теперь климат оптовой торговли посуровел. В основном это связано с тремя факторами:

- рост прямого присутствия производителей на рынке;
- повышение требовательности аптек;
- усиление конкуренции среди самих оптовиков.

Рост прямого присутствия производителей на рынке. Сегодня все фармацевтические заводы обзавелись оптовыми и даже розничными сбытовыми сетями. Некоторые (ПАО «Воемя») и вовсе превратились в мощные торгово-промышленные фирмы. Многие иностранные фирмы обзавелись складами и представительствами в Москве («Мерк Шарп энд Даун», «Шеринг Плау», «Эли Лилли», «Пфайзер»). Сегодня приобрести импортные и отечественные препараты без посредников не так уж и сложно.

Аптеки стали более требовательными, так как в эту отрасль также пришла конкуренция. Если раньше на микрорайон была одна государственная аптека, то сегодня множество киосков и аптечных пунктов появились в самых людных местах. На спрос оказывает влияние разница цен и ассортимент.

Обострение конкуренции между оптовиками было неизбежно, ибо соотношение сил розничных торговцев и оптовиков было необычным. Одна аптека работала в среднем с 60 оптовиками (для сравнения: в западных странах с 1-3). Конкуренция резко обострилась и приняла формы борьбы за выживание. Число оптовиков упало в 2,5 раза за 2 года (с 1995 по 1997 г.).

Кто же побеждает в этой борьбе?

Крупные компании.

К 1997 г. в российской оптовой торговле впервые появились по-настоящему крупные компании. Так, оборот фирмы «Протек» составил 238,9 млн долл (181,7% роста к 1996 г.). Все большая часть рынка захватывается именно ими. С 1995 по 1997 г. 20 крупнейших фирм

увеличили свою рыночную долю с 40,3 до 47,5 %. Опросы показали, что аптеки считают крупных оптовиков лучшими поставщиками.

Конкурентные преимущества этих «гордых львов» - ассортимент и сервис. Фармацевтика – отрасль с гигантским ассортиментом. В России зарегистрировано свыше 11 тыс. лекарств, а в лучших аптеках имеется в продаже 3-4 тыс. наименований. Мелкий оптовик не в состоянии поддерживать такой ассортимент, ведь даже на бестселлеры падает в среднем около 1% объема рынка, а на неходовые средства – 0,001 или даже 0,0001%. Размер партии при этом очень маленький (при объеме продаж около 1 млн долл размер партии может составлять 10-100 долл).

Такой ассортимент доступен только крупным фирмам. К тому же аптеке удобно все покупать в одном месте. У лидера отрасли «Протек» число наименований в прайс-листах выросло с 300 в 1994 г. до 2700 в 1997 г. и 5100 в 1998 г.

Аналогично обстоит дело с сервисом. В оптовой торговле уровень сервиса определяется оперативностью доставки лекарств в аптеку и удобным размером партии. Транспортные расходы крупных фирм ниже, а сеть клиентов гуще. Могут завезти по пути и одну упаковку, и полный кузов.

Быстрота поставки зависит и от организации складского хозяйства. Здесь преимущество имеет владелец автоматизированного или компьютеризированного склада, т.е. крупный оптовик. Для некоторых фирм сервис – вполне осознанная стратегия, они не ограничивают размер минимальной партии, доставку осуществляют на следующий день или даже в течение нескольких часов.

Тем не менее процесс концентрации рынка не закончен. Доля трех крупнейших оптовиков в мае 1997 г. составляла 16%, тогда как во Франции – 86%, в Англии – 72%, в США – 65%.

Кроме того, группа лидеров неустойчива. Крупнейший оптовик раннего периода фирма «Фармалинг» сейчас занимает 37 место, та же судьба у поовины вудущих оптовиков 1995 г. При достижении фирмой объема продаж в 500 млн долл лидера уже трудно столкнуть с пьедестала. Тем не менее доля крупных фирм будет увеличиваться.

Средние компании.

У средних компаний есть шанс сохранить свою позицию. Для этого они должны выработать патентную конкурентную стратегию. Средняя компания с оборотом 1-2 млн долл может не вступать в конкуренцию со «львами», если будет специализироваться на редких или специальных препаратах. Это уже «лисы», а не «мышьяк» стратегия. Если лучшее качество «мышьяк» - активность в поисках прибыли, то здесь важны специальные знания и умения.

Например, группа врачей-стоматологов, еще в советские времена прошедшая стажировку в Германии, открыла фирму «Интерквадро», специализирующуюся на пломбировочных и зубопротезных материалах. Крупные оптовики ей не страшны. Ведь только профессионал способен понять сам и объяснить клиенту конкретные преимущества новых технологий. И таких областей на фармрынке достаточно. Другая фирма сосредоточилась на препаратах плазмы крови, выбор, транспортировка и хранение которых крайне сложны и трудно контролируемы. Третья фирма предлагает по всей стране препараты небольшого западного производителя, не имеющего средств для их внедрения своими силами, четвертая торгует обычными препаратами, но поставляет их в «медвежьи углы», где до сих пор властвует дефицит.

Не стоит считать обреченными и «мышьяк», которые умело пользуются своими преимуществами. Опросы аптек показали, что мелкие фирм могут рассчитывать на устойчивый, хотя и небольшой спрос, если будут поддерживать гибкую систему взаимоотношений с клиентами: гибкая ценовая политика, доверительные личные отношения и т.п.

Этот пример иллюстрирует основной вывод теории конкуренции – путь к успеху не закрыт ни для малой, ни для большой фирмы при соблюдении двух условий:

- обязательность выбора стратегии. Тот, кто старается обойти соперников по всем

направлениям, не приобретает конкурентных преимуществ ни в одном;

- конкурентная стратегия обязательно должна соответствовать как возможностям самой фирмы, так и условиям отрасли, в которой эта фирма действует.

Задание для подготовки к практическому занятию (выполняется малыми группами по 4-5 обучающихся):

1. По материалам периодических изданий, Интернет-ресурсов описать конкурентные стратегии предприятий, работающих на одном из рынков РБ:

- розничной торговли лекарственными препаратами,

- предоставления фитнес-услуг.

2. Результаты исследований представить в форме презентации.

Вопросы, выносимые на обсуждение представленных презентаций:

– какие условия предопределили выбор конкурентных стратегий представленными в презентации фирмами;

– какие преимущества получили представленные фирмы в связи с выбранными конкурентными стратегиями;

– каковы перспективы развития представленных в презентации фирм на отраслевом рынке.