

Контрольная работа для заочного отделения  
фармацевтического факультета

ВАРИАНТ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ (БКС)

**Цель работы:** получить представление о существующих стратегиях конкуренции в фармацевтической отрасли, научиться выбирать базовые конкурентные стратегии для конкретной организации.

**Методические указания**

Стратегия конкуренции организации включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке.

Конкурентная стратегия организации обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании, ее позиция на рынке.

В ситуации с БКС различают два вида конкурентных преимуществ:

-**первый вид** – лидерство по издержкам (лидерство минимизации системных издержек);

-**второй вид** – дифференциация (создание отличительных свойств).

Рыночные сферы для БКС бывают тоже только двух видов:

\***первый** – вся ситуационная ниша, на которой реализуется данный продукт (например, это может быть глобальный рынок);

\***второй** – фокусирование, т.е. ситуационная контракция на тех или иных специализированных сегментах рынка без стремления охватить весь рынок.

В результате соединения в конкретной позиции бизнеса каждого из двух видов конкурентных преимуществ получаем 4 БКС (рис.1.)

**1. Лидерство по издержкам (CL – Cost Leadership strategy)**- означает, что организация стремится добиться минимальных издержек по отрасли затрат на производство продукции. Реализация данной стратегии предполагает обретение достаточного опыта, инвестиции в организацию, крупномасштабного производства, экономию, обусловленную ростом масштабов деятельности, и жесткий контроль над операционными расходами.

		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара с точки зрения покупателя	Низкие издержки
Цель	Широкая	1 Дифференциация <b>D</b>	2 Лидерство по издержкам <b>CL</b>
	Узкая	4 Фокусирование <b>FD</b>	3 <b>FCL</b>

Рис.1. Базовые конкурентные стратегии.  
Генерические стратегии М.Портера (1985).

**2. Дифференциация (D – Differentiation strategy)** предполагает организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности клиентов к торговой марке.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

-----

**3. Фокусирование** требует концентрации внимания поставщика на узких сегментах рынка. Фирма (организация) может «фокусироваться» на определенных группах клиентов, группах товаров или географических рынках.

Цель стратегии – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две БКС:

- стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
- стратегия фокусированной дифференциации.

**Сфокусированная стратегия низких издержек** (FCL – Focus Cost Leadership strategy) связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (следовательно, и к цене) существенны, в отличие от остального рыночного пространства.

**Сфокусированная стратегия дифференциации** (FD – Focus Differentiation strategy) зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара (горные велосипеды, производство бумажной продукции только для предприятий и т.д.).

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту – товару любая конкретная организация должна для себя четко решить: какой вид конкурентного преимущества она хочет получить, и в какой сфере это реально может быть достигнуто.

Одна из самых больших стратегических ошибок организации – это стремление использовать в конкретной бизнес-позиции несколько БКС одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными.

При практическом применении БКС по продукту необходимо придерживаться следующего правила. *Из 4 БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного товара в данный период времени может выбираться и применяться только одна БКС.*

### **Задание:**

1. Определите базовую конкурентную стратегию определенной фармацевтической организации на рынке, которую она может использовать с наибольшей выгодой.
2. Выявите преимущества и недостатки выбранной стратегии для конкретной организации.
3. Подготовьте реферат на тему: «Базовые конкурентные стратегии на примере конкретного лекарственного препарата»
4. Опишите основные особенности SWOT анализа применимо управлению брендом (лекарственный препарат);
5. Обоснуйте цели применения BCG-матрицы в деятельности аптечной сети. Дайте определение.
6. Приведите пример продуктово-маркетинговой стратегии на примере выбранного (вами) лекарственного препарата. Дайте определение, перечислите основные этапы.