

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

В.С. Резник, О.А. Сазыкина

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРАКТИКУМ**

Рекомендовано Редсоветом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлениям подготовки
38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

Издание третье, переработанное и дополненное

Пенза 2016

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Р34

Рецензенты: проректор по международной деятельности, доктор экономических наук, профессор С.М. Васин (ПГУ); директор Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ, доктор экономических наук, профессор В.В. Бондаренко.

Резник В.С.

Р34 Стратегический менеджмент: практикум по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом». – 3-е изд., перераб. и доп. / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.

Предлагается содержание практических занятий, которые объединены в три раздела. Каждое практическое занятие включает теоретический минимум и вопросы к нему, практические ситуации для разбора, задания для выполнения на практических занятиях и тестовые задания для самоконтроля.

Подготовлен на кафедре «Менеджмент» и предназначен для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

©Пензенский государственный
университет архитектуры и строительства, 2016.
© Резник В.С., Сазыкина О.А., 2016

ВВЕДЕНИЕ

В современных социально-экономических условиях российской экономики особое значение приобретают вопросы перспективного развития предприятия. Основной задачей успешного долгосрочного функционирования организации любого вида деятельности в современных условиях является внедрение системы стратегического управления.

Современный темп изменения внешней среды является настолько интенсивным, что стратегический менеджмент представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

При осуществлении в нашей стране реформ в социальной, политической и экономической жизни возникает масса сложных проблем. Одна из них – как предвидеть опасности и как выработать хозяйственную политику и стратегию? От этого, возможно, будет зависеть судьба не только данного предприятия, но и региональной политики, и, в конечном счете, всей страны в целом.

С практической точки зрения, стратегическая концепция – это выбор целей и средств их достижения, это выбор партнеров и ресурсов, это определение правил поведения на рынках сбыта продукции и выбор путей предотвращения несостоятельности фирмы. Наконец, стратегическая концепция – это конкурентный статус фирмы, ее положение в обществе, ее имидж, ее конкурентное преимущество.

В общем смысле, стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи предприятия по отношению к его конкурентам. Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность. Таким образом, стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей предприятия.

Следует отметить, что структура стратегического управления представляет собой динамическую совокупность управленческих процедур, логически следующих одна за другой. При этом наблюдается наличие устойчивой обратной связи и соответственно обратного влияния каждого процесса на остальные и всю их совокупность.

Особая значимость стратегического управления, по нашему мнению, заключается в обладании возможностями ускоренной адаптации к особенностям рынка. Лишь пять процентов всех предприятий применяют в своей деятельности стратегическое планирование и управление. Хотя очевидно, что для того чтобы достичь успеха и получать прибыль необходимо придерживаться правильно выбранной стратегии. К сожалению, стремительно меняющиеся условия окружающего мира не позволяют фирмам длительное время использовать какие-то постоянные

концепции, так как они мешают фирмам быстро адаптироваться, а значит, увеличивают степень риска, угрожая самому существованию предприятия.

Современные условия рынка, характеризующиеся нестабильностью факторов внешней и внутренней среды организации, требуют выработки новой стратегии менеджмента, которая позволит повысить конкурентоспособность каждого предприятия. Для успешного управления менеджерам необходимо обладать достаточным набором знаний, позволяющим им строить реальные стратегии, рассчитывать перспективы развития организации. В течение последнего десятилетия управление организацией было ориентировано на решение краткосрочных проблем, следствием чего служили частые смены целей, задач и приоритетов деятельности. В результате отсутствия стратегической направленности менеджмента многие предприятия снижают основные экономические показатели, растрачивают накопленный человеческий потенциал и приближаются к банкротству. Таким образом, чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент – это управление организацией, которое опирается на рациональное использование человеческого потенциала, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкие и своевременные изменения в организации и позволяет добиться конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент способствует достижению целей организации в долгосрочной перспективе.

Руководству организаций следует формулировать гибкие стратегии в виде целевых коридоров для современного приспособления к изменениям сферы. Кроме этого, должны быть проработаны альтернативные стратегии на случай, если произойдет отклонение от ожидаемого развития рынка. Только так можно отреагировать на неожиданное развитие нужным образом.

Актуальность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студентами, обучающимися по направлению «Менеджмент» обусловлена необходимостью изучения сложившейся экономической ситуации, благоприятное развитие которой невозможно без мобилизации потенциалов входящих в отрасль предприятий, подверженных на

сегодняшний момент негативному влиянию окружающей среды, не позволяющему в полной мере достичь желаемых результатов. Нейтрализовать или минимизировать это отрицательное воздействие предполагается возможным посредством выявления путей оптимизации деятельности предприятия через эффективное осуществление стратегического планирования и управления на предприятии.

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами знаний в области теории и практики стратегического управления как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать формированию будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешного руководства организациями.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов теоретические знания и навыки в области стратегического менеджмента;
- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления;
- ознакомиться с современными подходами и тенденциями в стратегическом управлении организацией;
- ознакомиться с инструментарием стратегического управления;
- получить знания и усвоить навыки раскрытия новых возможностей организации, оценки уровня агрессивности, исходя из анализа факторов внешней среды, на основе полученной информации уметь проектировать миссию и стратегические цели организации;
- изучить возможные варианты стратегий, оценить степень эффективности каждой, разработать стратегические альтернативы и выбрать реальную стратегию организации.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к профессиональному циклу (базовая часть), обеспечивает логическую взаимосвязь между общепрофессиональными и другими специальными учебными дисциплинами. Курс «Стратегический менеджмент» базируется на циклах общих математических, естественно-научных и общепрофессиональных дисциплин и обеспечивает подготовку специалистов в области теоретических и методологических основ управления на высшем руководящем уровне предприятия, необходимых для дальнейшей профессиональной работы. Курс «Стратегический менеджмент» логически взаимосвязан с курсами, посвященными управлению отдельными функциональными зонами предприятия: маркетингом, производством, финансами, человеческими ресурсами, а также общим менеджментом. Курс имеет выраженную прагматическую направленность на развитие управленческой компетентности в области выработки и реализации стратегии развития организации.

КОМПЕТЕНЦИИ, НА ФОРМИРОВАНИЕ КОТОРЫХ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ ИЗУЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

В соответствии с требованиями государственного стандарта по направлению «Менеджмент» в результате обучения студент должен:

а) обладать следующими компетенциями:

студенты, обучающиеся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

студенты, обучающиеся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»:

знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способность анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;

знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике.

б) знать:

- основные теории стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- классификацию стратегических решений;
- принципы и закономерности разработки стратегических решений;
- способы описания процесса стратегического управления;
- основные матричные модели принятия стратегических решений;

- способы реализации стратегии.

в) уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;

- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию стратегического управления;

- решать типовые математические задачи, используемые при принятии стратегических решений;

- использовать для принятия решения по координированию диверсифицированных бизнесов в проблемных ситуациях формализованный аппарат.

г) владеть:

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц;

- методами проведения анализа и координации бизнес-единиц портфеля;

- навыками реализации функциональных и продуктовых стратегий.

СТРУКТУРА ИЗУЧЕНИЯ КУРСА

Опыт практической работы в области стратегического управления предприятием и глубокая проработка и изучение теоретических основ и концепций отечественных и зарубежных авторов, а также опыт принятия эффективных стратегических решений сконцентрирован в курсе «Стратегический менеджмент», преподаваемый студентам очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Данный курс отличается новизной и предусматривает комплексный подход к раскрытию главных составляющих процесса стратегического управления. Предусматривается использование опыта отечественных и зарубежных компаний, раскрытие теоретических проблем стратегического менеджмента. В рамках практических занятий предполагается широкое применение метода case-study.

Таким образом, подготовка высококвалифицированных специалистов-менеджеров не может считаться полной без освоения ими основных приемов и инструментов, а также методологии принятия стратегических решений. Наряду с этим менеджеры должны быть готовы к практической реализации знаний в области стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет в себе различные разделы и дисциплины науки и управления: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый

менеджмент, информационные технологии и др. Кроме того, практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна, поэтому его трудно изучать и преподавать.

В связи с этим нами было разработано и издано учебное пособие «Стратегический менеджмент: практикум». Оно представляет собой систематизированный, упорядоченный материал для проведения практических занятий по данному курсу.

Практические занятия по курсу «Стратегический менеджмент» разделены на три логически взаимосвязанных между собой разделов.

Первый раздел «Основы стратегического менеджмента» содержит задания и практические ситуации для закрепления знаний с области формирования миссии, видения и целей организации.

Во втором разделе «Стратегический анализ факторов внутренней и внешней среды организации» студент получит возможность применить полученные в результате изучения теоретического материала знания методов анализа внешней и внутренней среды, сможет определить конкурентные преимущества организаций и ключевые факторы успеха различных отраслей.

Третий раздел «Выбор и реализации стратегии» содержит ситуации, описывающие различные стратегии развития организаций, а также включает практические задания и ситуации для развития навыков реализации различных стратегий.

Структура каждого практического занятия включает в себя цели занятия, теоретический минимум и вопросы к нему, ситуации для обсуждения, практические задания.

Для усиления самостоятельной практической подготовки студентов в области стратегического менеджмента в практикуме составлены домашние задания по каждому из разделов практикума, которые позволят в комплексе закрепить полученные на лекционных и практических занятиях знания и навыки, сформировать необходимые менеджеру компетенции.

При разработке практикума авторы видели свою задачу в том, чтобы на практических занятиях студенты смогли получить более ясное и детальное представление о сущности стратегического менеджмента на уровне конкретной фирмы, а также понять, стратегическое управление является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Специфика курса «Стратегический менеджмент» требует особой концепции построения практических занятий. Такая концепция состоит в органичном сочетании семинарских занятий и разбора конкретных ситуаций. Конкретная ситуация представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессах ведения бизнеса, в словах, цифрах и образах. Конкретная ситуация как метод обучения строится на воссоздании реальной деловой ситуации путем метафор и моделирования.

Обучение с использованием ситуаций имитирует реальные события, а это позволяет студентам развивать необходимые для менеджера навыки, помогает выработать рациональный подход к анализу, диагнозу и действиям, которые следует предпринять в том или ином случае.

Подобранные в учебном пособии «бизнес - ситуации» представляют собой перечень событий и проблем, фактически стоящих перед лицом, принимающим решение, дополненных сведениями об окружающей среде. Эти ситуации могут служить не только предметом для практического обсуждения, но и могут быть использованы вместо лекции или как основа для письменного отчета. Цель ситуаций – быть своего рода катализатором обучения посредством практики.

Основное отличие конкретной ситуации от традиционных форм обучения состоит в отсутствии «единственного верного решения» как результата обсуждения. Таким образом, метод конкретных ситуаций направлен не на поиск конкретных ответов, а на выработку у студентов тех поведенческих навыков, какими должен обладать эффективный менеджер в процессе принятия решений. Преподавателю следует сконцентрировать свое внимание на самостоятельной работе студентов.

Процесс подготовки и проведения практических занятий по методу конкретных ситуаций заключается в реализации нескольких этапов:

Подготовка к разбору конкретной ситуации в аудитории состоит из:

- прослушивания студентами лекций по теме;
- получения студентами задания в форме описания конкретной ситуации;
- самостоятельного изучения теорий и концепций, связанных с темой данного задания;
- самостоятельного или коллективного анализа конкретной ситуации;
- подготовки в письменном виде своего варианта анализа ситуации, решений или ответов на поставленные в ситуации вопросы.

Разбор конкретной ситуации в аудитории состоит из:

- повторного ознакомления всей группы студентов с ситуацией;
- презентации собственных решений студентами;

- общего обсуждения конкретной ситуации с выдвижением альтернативных решений;
- выбора нескольких наиболее приемлемых вариантов решения;
- подведение итогов обсуждения.

В ходе подготовки к практическому занятию по методу разбора конкретных ситуаций от преподавателя требуется самому ознакомиться с конкретной ситуацией и наметить наиболее очевидные пути ее решения.

Кроме этого, практическое исследование конкретных ситуаций при обучении студентов курсу «Стратегический менеджмент» требует от преподавателя соблюдения принципов, которые касаются порядка проведения анализа ситуации. Во-первых, при чтении ситуации необходимо определить проблему и установить на каком уровне должно быть принято решение по ее устранению. Затем преподавателю рекомендуется перечислить факты, которые даны в ситуации, и определить, что уже известно, а что требуется домыслить. На следующем этапе анализа преподаватель предоставляет время для разбора и обсуждения ситуации, и студенты, применяя как можно шире известные теории, должны сформулировать альтернативы и выбрать на их взгляд альтернативное решение.

Хорошо подготовленная конкретная ситуация представляет студентам ряд возможностей:

1. Увидеть проблемы глазами менеджеров, то есть «обучаться - делая».
2. Глубже понять и использовать теоретические концепции стратегического менеджмента.
3. Сопоставить и сравнить разные подходы, выработать в них некоторую типологию.
4. Осмыслить и сбалансировать проблемы и факты, используя имеющийся опыт, видения и суждения.
5. Обменяться опытом с другими.
6. Развить свою мотивированность к участию и коммуникационные навыки.
7. Научиться защищать свою позицию, грамотно ее аргументировать, убеждать других.

Итак, использование метода практических ситуаций способствует раскрытию возможностей как преподавателя так и студентов.

К преимуществам метода «кейс - стадии» на практических занятиях по курсу «Стратегический менеджмент» следует отнести то, что данный метод:

- стимулирует активность студентов на занятиях;
- заставляет их самостоятельно изучать дополнительную литературу;
- развивает у студентов соответствующий уровень мышления;
- готовит студентов к полной риска деловой среде.

Опыт кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в ходе обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» показывает, что особое внимание следует уделять подбору объекта и тематике обсуждения, системе распределения ситуаций по сложности восприятия, организации контроля и системе оценок за участие в этой работе. Были также выявлены трудности у студентов, связанные с неумением работать в группе, когда решение должно приниматься коллективно, отсутствием навыков работы с информацией, разнообразной по характеру и способу представления. Студенты, пытаясь разобраться в ее обилии, «тонут» или же, наоборот, узко ограничивают необходимую для них информацию и формулируют решение, не проведя до конца анализ.

Кроме этого, студенты привыкли, что должен быть один правильный ответ на любой вопрос, а это невозможно в случае принятия стратегических решений. Для обоснования стратегических решений могут применяться различные критерии успешности достижения целей фирмы, которые, в свою очередь, зависят от особенностей складывающейся ситуации, преобладающих интересах членов организации, а также наличия надежной информации о ее развитии.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Сущность стратегического менеджмента

Цели занятия:

- актуализация знаний по основным понятиям дисциплины «Стратегический менеджмент»;
- формирование понимания причин возникновения стратегического менеджмента на российских предприятиях;
- формирование понимания роли стратегического менеджмента в общей системе управления организацией;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

Теоретический минимум:

Стратегия – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Предпосылки возникновения стратегического менеджмента на российских предприятиях:

- быстрые изменения внешней среды;
- интеграционные процессы;
- глобализация бизнеса.

Этапы стратегического менеджмента (рис. 1).



Рис. 1. Этапы стратегического менеджмента

I этап – стратегический анализ, где отстаиваются наиболее важные для будущего компании факторы, т.е. направления развития внешней среды,

которые имеют высокую вероятность реализации и высокую степень влияния на функционирование предприятия.

II этап – формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

III этап – реализация стратегии, которая включается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Стратегические решения – это управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что такое стратегия?
2. В чем сущность стратегического менеджмента?
3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?
5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
6. Что такое стратегические решения?
7. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
8. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

Практическая ситуация №1:

Пензенская фирма «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Приволжского региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Пенза и Пензенской области. На рынке Пензенской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Пензе.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Приволжского региона за пределами Пензенской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2013 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2014 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2015 г. — 16 млн 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2015 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2013 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2014 г. — 86,7%, а в 2015 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

Вопросы к ситуации №1:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Ваши двери» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Практическая ситуация №2 Стратегия фирмы MCDONALD'S¹:

В 1993 г. Макдональдс был лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд. долл. Две трети из 13 000 ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки за последние 10 лет.

Разработки компании в области производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ,

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. – М.: ЮНИТИ, 2015.

систем управления и снабжения стали стандартами отрасли во всем мире. Стратегическими приоритетами компании были:

постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке. Стратегия Макдональдс состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста

– Создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США.

– Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды.

Стратегия франчайзинга

– Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (подход Макдональдса к выдаче франшиз состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией. Они проходили стажировку непосредственно в компании Макдональдс с целью повышения их деловой активности.

Стратегия строительства и размещения ресторанов

– Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж (компания использовала достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения). В США компания наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре городов, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами центра города в легкодоступных для клиентов местах. Там, где не практиковалась продажа земли, Макдональдс использовал долгосрочную аренду.

– Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании было: ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж.

– Использовать стандартные проектные решения, позволяющие соорудить привлекательные изнутри и снаружи конструкции и

обеспечивающие свободную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия

- Предлагать ограниченный набор блюд
- Расширить продуктовый ряд за счет новых категорий быстроприготавливаемой пищи (цыплята, мексиканская кухня, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье.

- Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности для клиента до запуска новых товаров в массовое производство.

Производственная стратегия

- Устанавливать строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, чистоте помещений, а также осуществлять дружелюбное и честное кассовое обслуживание клиентов). Строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продуктов высочайшего качества.

- Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность обслуживания более горячей и хорошо проверенной пищей, быстрее и с большей аккуратностью.

Стратегия продвижения товаров

- Укреплять имидж компании Макдональдс в областях качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта на основе выплаты вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана.

- Продолжать использовать разумные цены и дополнительные выгоды для обеспечения постоянного потока клиентов.

- Использовать имя Рональд Макдональдс для создания более привлекательного образа среди детей и приставки Мак для усиления связи позиций меню и компании Макдональдс.

Стратегия подбора и подготовка персонала

- Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные в каждом предприятии; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста.

- Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и обучение их работе на пользу клиентам.

- Обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстро

приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы «Университета Гамбургер» в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992г. подготовили более 3000 студентов для работы на 20 языках).

Социальная стратегия

– Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; учет разнообразных и добровольных мотивов для работы, подтвержденных действиями; предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от Макдональдса), вторичная переработка отходов (программа Макдональдса по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о товарах компании Макдональдс.

Вопросы к ситуации №2:

1. Какой глобальной стратегии придерживается фирма MCDONALD'S?
2. Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
3. Охарактеризуйте стратегию фирмы в области управления персоналом.
4. Какие цели преобладают в фирме (внутренние или внешние)?
5. Почему вопросам поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме MCDONALD?
6. Какие изменения среды ожидают MCDONALD'S в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?
7. Пользуясь материалами Интернета, сравните стратегии развития фирмы MCDONALD в различных регионах России (товарная, ценовая стратегии, методы продвижения и др.).

Практические задания:

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Какой преобладающий тип структуры управления?

2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия-понятие трудно уловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по

денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Тестовые задания:

- 1) Стратегический менеджмент – это:
 - а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.
- 2) Стратегическое управление – это:
 - а) генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов
 - б) комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке
 - в) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует
- 3) Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?
 - а) военные стратегии и мыслители;
 - б) философы древности и военные стратеги;
 - в) немецкие военные стратеги;
 - г) китайские философы.
- 4) Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
- 5) Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается:
 - а) изменением внешней среды;
 - б) интеграционными процессами;
 - в) глобализацией бизнеса.

Тема 2. Основные составляющие стратегического менеджмента

Цели занятия:

- формирование представления об уровнях принятия стратегических управленческих решений на российских предприятиях;
- формирование понимания места стратегической единицы бизнеса в корпоративном портфеле;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

Теоретический минимум:

Уровни принятия стратегических решений:

Корпоративная стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности и показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Деловая стратегия – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Т а б л и ц а 1

Сравнительная характеристика стратегических решений

Характеристики	Уровни стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Критерии идентификации стратегических единиц бизнеса

– стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

– бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

– деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Корпоративный портфель – это совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу.

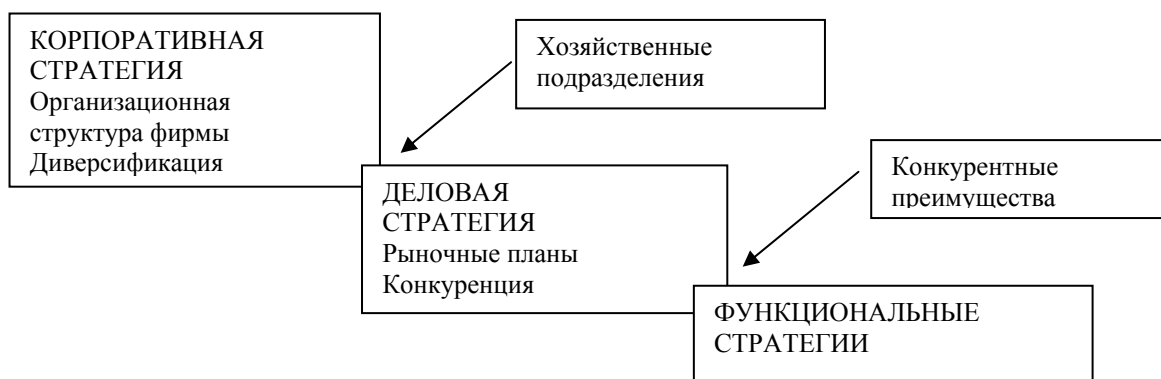


Рис. 2. Три уровня стратегических решений

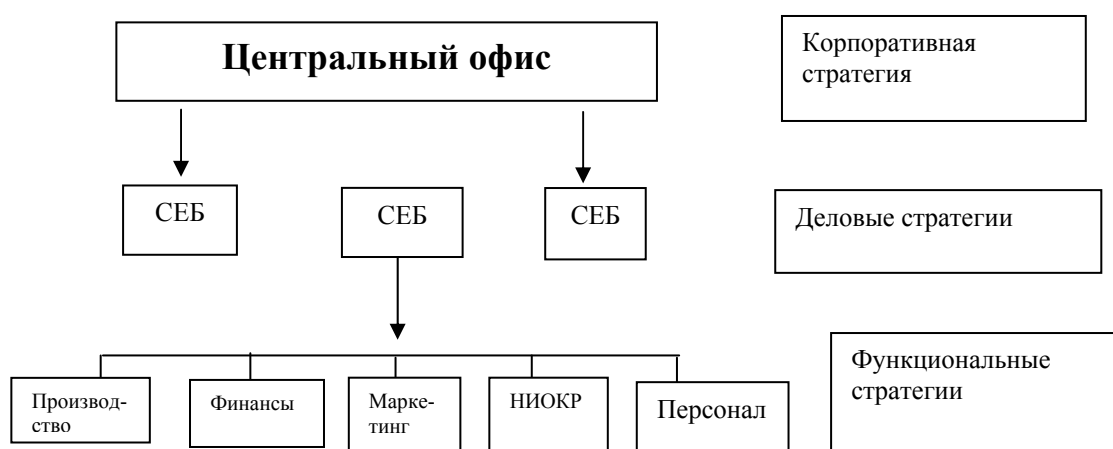


Рис. 3. Иерархическая структура стратегий

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
2. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
3. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
4. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?
5. Что включает в себя корпоративная стратегия?
6. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия?
7. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?
8. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру?
9. Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?

Практическая ситуация №3:

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим

циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой – г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в

связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Примечание. Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млрд долл. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

Вопросы к ситуации №3:

1. Определите цели Комбината «Северсталь».
2. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, оказавшие влияние на развитие комбината.
3. Проведите анализ стратегических альтернатив развития деятельности Комбината «Северсталь».
4. Выберите стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Практическая ситуация №4 «Перспективная стратегия развития компании ООО «Кока-Кола»:

Перспективное развитие предприятия обеспечивается путем стратегического управления на основе стратегического планирования. Основной задачей руководства является разработка перспективной стратегии развития предприятия, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления. Таким образом, стратегическое и краткосрочное планирование представляют единый динамический процесс. В рыночной экономике действия по управлению предприятием определяются, прежде всего, спросом на выпускаемую продукцию, поэтому в основе любого способа развития лежит определенная маркетинговая стратегия.

На основании SWOT – анализа была выбрана стратегическая альтернатива концентрированный (интенсивный) рост. В неё попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям компания ООО «Кока - Кола» попытается улучшить свой продукт или начнет производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то компания будет вести поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так

называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке.

Мировой лидер производства безалкогольных напитков предприятие «Кока-Кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные, деньги в расширение своего потенциала. В 2009 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 500 млн. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-Кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ПепсиКо», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «ПепсиКо», «Кока-Кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-Кола» рассматривает Сибирь. В 2008 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «ПепсиКо», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП».

Однако это не остановило фирму «Кока-Кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-Кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Компания ООО «Кока-Кола» постоянно совершенствует выпускаемые продукты. Особое значение фирма придает политике по пабблишингу. Громкое имя не только нуждается, но и обязывает предприятие «Кока-кола» принимать участие во всех национальных программах, массовых акциях, общественных мероприятиях. Практически не одно событие или празднество широкого масштаба в стране не проходит без спонсорства «Кока-Кола». Программа «Возьми в дорогу «Кока-Кола» позволила компании вновь расширить круг своих потребителей.

Доступность напитков «Кока-Кола» не является фактором, сформированным за счет цены. Напротив, завоевывая рынки, компания не стремится адаптировать свои цены к рыночной ситуации в новых странах. Умело используя агрессивную систему рекламы (ролики, щиты, надписи)

и обеспечивая близость к покупателям, «Кока-Кола» может позволить себе устанавливать цену, которые будут выше, чем у обычных национальных производителей. Делая упор на качество, популярность и удобство этого напитка, компания проводит единую ценовую политику, приносящую ей стабильные прибыли. На волгоградском рынке «Кока-Кола» завоевала лидирующее положение не только благодаря своим вкусовым качествам, но и серьезной и дорогой рекламной компании. При этом цена ее товара зачастую выше, чем у аналогичных производителей фруктовой воды в Волгограде и Волгоградской области.

Таким образом, ценовая стратегия фирмы обеспечивает ей бесспорное лидерство на рынке безалкогольных напитков и позволяет осуществлять серьезный прессинг на отечественных производителей.

Благодаря умелой политики в области стимулирования сбыта предприятие «Кока-Кола» достигла колоссальных успехов на всех рынках, которые она охватила своей деятельностью. По мнению многих специалистов, она является безусловным лидером в этой области, заявив о себе своим покупателям, прежде всего с экранов телевизоров, рекламных щитов. Характерным для фирмы является единство политики в этой области. В любой стране, где бы ни действовала компания, она использует одни и те же методы, благодаря которым достигает успеха на любом рынке.

Основная политика «Кока-Кола» – заставить покупателя постоянно помнить о ее существовании. Невозможно себе представить, какое количество характерных надписей «Кока-Кола» можно насчитать в одном только г. Волгограде. Фирма никогда не забывает напоминать о себе рекламными надписями на фирменных ручках, «открывалках», «самоклеяках», а также холодильниках, светильниках, устанавливаемых в кафе, бистро, ресторанах, барах. Именно благодаря всему этому арсеналу компания смогла приучить покупателей к своим напиткам.

Другим эффективным, но таким же стандартным методом стимулирования сбыта, является обеспечение покупателя максимально возможной близостью, а значить доступностью. Практически все магазины, киоски заполнены продукцией «Кока-Кола». В дополнении ко всему фирма имеет массу собственных розничных точек, снабжающих покупателя напитками в любой момент дня в любом месте.

На основании этого, можно сказать, что компания «Кока-Кола» может воспользоваться стратегической альтернативой под названием концентрированный (интенсивный) рост. Она поможет компании повысить свои финансовые показатели, утвердится на рынке и завладеет ещё не изведенными рынками.

Вопросы к ситуации №4:

1. Какова корпоративная стратегия развития «Кока-Кола»?

2. В чем заключаются функциональные стратегии развития «Кока-Кола»?

3. Какие стратегические управленческие решения могут быть приняты руководством «Кока-Кола» для развития бизнеса?

Тестовые задания:

1) Основные составляющие (этапы) стратегического менеджмента:

а) Стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии;

б) Разработка миссии, разработка стратегии, разработка мероприятий по реализации стратегии;

в) Разработка корпоративной стратегии, разработка деловой стратегии (СЕБ), разработка функциональных стратегий.

2) Каким должен быть процесс стратегического управления:

а) проактивным;

б) реактивным.

3). При стратегическом управлении планы организации:

а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;

б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;

в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;

г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

4) Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешнего рынка;

г) новая стратегия налагается автоматически на старую стратегию.

5) Цели организации используются:

А) для ориентации в процессе принятия решений;

Б) для мотивирования сотрудников организации;

В) как инструмент в конкурентной борьбе;

Г) в процессе работы по повышению эффективности ее деятельности.

Тема 3. Идеологическая основа организации

Цели занятия:

– формирование понимания ключевых понятий идеологической основы организации;

– понимание связи концепции бизнеса с видением и стратегией;

– формирование понимания клиентов миссии;

– выработка практических навыков формирования видения, миссии и целей развития организации.

Теоретический минимум:

Идеология – это логически связанная система идей и ценностей, которые непосредственно управляют деятельностью.

Ключевые понятия идеологической основы организации:

Видение – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (дословно «ответственное задание, роль»); управленческий ответ на вопрос: “Каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей?”

Цели организации – цели, которые руководство устанавливает для укрепления деловых позиций организации и её конкурентоспособности.

Стратегические цели – намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности.

Долгосрочные цели – результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех – пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.

Краткосрочные цели – ближайшие цели организации, направленные на улучшение работы организации и отражающие насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей.

Стратегия – образ действий руководителей, стремящихся достичь целей организации.

Уровень притязаний (амбиций) – ориентиры и условия, выполнение которых необходимо для функционирования бизнеса.

Кадровая концепция (отношение к людям) – определяет выбор форм организационной структуры, систем управления, стиля руководства и программ подготовки; сознательный выбор руководителями своего отношения к персоналу.

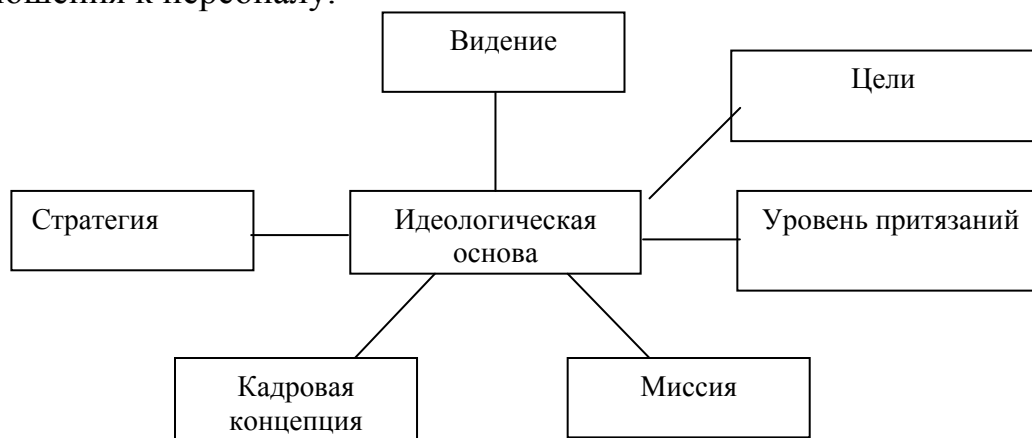


Рис.4. Идеологическая основа компании

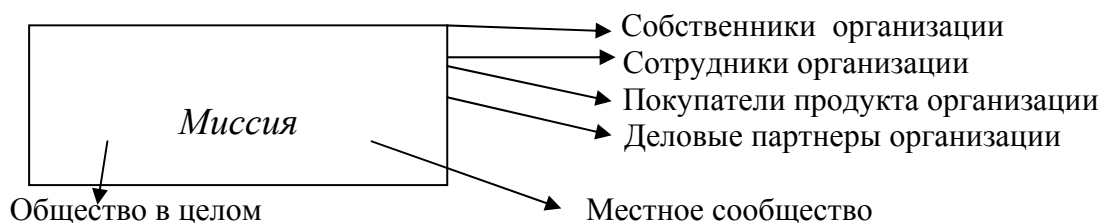


Рис. 5. Клиенты миссий

Примеры миссий различных компаний:

1. Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи – "Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании."

2. ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи – "Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом."

3. MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику – "Украшать жизнь женщин во всем мире Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией "Мэри Кэй", смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

4. The Saturn Division of General Motors – Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями в США, которые являются мировым лидером в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и

технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

5. Ford Motor Company – Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что включает в себя идеологическая основа компании?
2. В чем состоит сущность видения компании?
3. Что такое миссия фирмы? На кого она направлена?
4. Какие управленческие цели преследуют миссии?
5. Что следует из миссии организации? Что необходимо делать для их выполнения?
6. Чьи интересы учитываются при разработке миссии?
7. Как и для чего устанавливаются цели компании?
8. Какими критериями характеризуется уровень притязаний руководства фирмы?
9. Для каких целей разрабатывается кадровая концепция фирмы?

Практическая ситуация №5:

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС.

В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Рязанов, – через 5–6 лет

нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Вопросы к практической ситуации №5:

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Практическая ситуация №6:

Миссия компании Samsung Electronics:

Мы используем человеческие и технологические ресурсы компании для создания товаров и услуг превосходного качества, осуществляя тем самым свой вклад в улучшение глобального состояния общества.

Видение компании Samsung Electronics на 2020 год:

Новое видение роли компании Samsung Electronics а мире на ближайшее десятилетие отражено в девизе компании "Inspire the World, Create the Future." (Дать миру надежду. Построить новое будущее).

Это новое видение основного направления деятельности компании Samsung Electronics отражает стремление руководства компании сконцентрировать свои усилия на трех ключевых направлениях: “Новые технологии”, “Инновационные продукты” и “Креативные решения” и воплотить свои достижения в Индустрии, среди партнеров и персонала компании. Реализация этих усилий, по мнению руководства Samsung, поможет сделать жизнь людей в мире более комфортной и интересной.

Частью нового видения перспектив развития компании Samsung является реализация двух целей: увеличение прибыли к 2020 г. до 400 млрд. долл. США и включение компании в пятерку ведущих мировых брендов. Для достижения этих целей Samsung разработал три стратегических подхода в области менеджмента: "Креативность", "Партнерство" и «Талант».

Samsung с энтузиазмом смотрит в будущее. Развивая и совершенствуя наши прежние достижения, мы будем осваивать такие новые области деятельности, как здоровье, медицина и биотехнология.

Вопросы к ситуации №6:

1. Проанализируйте миссию компании Samsung Electronics с точки зрения удовлетворения потребностей различных стейкхолдеров.

2. Как Вы понимаете разработанные стратегические подходы: "Креативность", "Партнерство" и «Талант» к развитию компании?

Практическая ситуация №7:

Стратегическое видение компании Delta Airlines².

Рональд У. Аллен, директор-распорядитель компании Delta, следующим образом объяснил видение компании и её миссию:

«...Мы хотели бы, чтобы Delta стала **лучшей мировой авиакомпанией**.

Мировой, потому что мы являемся и намерены впредь оставаться творческим, агрессивным, добросовестным и успешным конкурентом, предоставляющий пассажирам доступ ко всему миру при самом высоком стандарте обслуживания. Мы продолжим поиск возможностей расширения числа доступных нам регионов мира путём введения новых маршрутов и повышения эффективности международного сотрудничества.

Авиакомпанией, потому что мы намерены остаться в том бизнесе, который мы лучше всего знаем: воздушные перевозки и связанное с ними обслуживание. Мы не намерены сбиваться с давно проложенного пути. Мы верим в долгосрочные перспективы прибыльности авиационных перевозок и продолжим концентрировать наше внимание и наши капиталовложения в направлении увеличения нашей доли в этой области бизнеса.

Лучшей, потому что мы верим в преданность наших клиентов, работников и инвесторов. Пассажирам и грузоотправителям мы будем продолжать предлагать наилучшее обслуживание по низкой цене. К нашему персоналу мы будем продолжать предъявлять всё более высокие требования и предлагать ему всё более высокое вознаграждение и сориентированные на достижение результата рабочие места, которые будут соответствовать справедливой оценке их вклада в общее дело. Для наших акционеров мы получим устойчивый и высокий доход».

Вопросы к ситуации №7:

1. Интересы каких стейкхолдеров учтены в миссии компании Delta Airlines?

2. Что Вы могли бы порекомендовать для улучшения миссии компании Delta Airlines?

Практические задания:

1. Придумайте идею и напишите миссию так, чтобы и другим захотелось обратиться в данную компанию. Сфера деятельности:

- парикмахерская и другие услуги
- ресторан;
- гостиница;
- экономический журнал;

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. Изд.- М.: ИНФРА-М, 2000-XX, 412с.

- оптовый магазин;
- высшее учебное заведение;
- автозаправочная станция;
- стоянка машин;
- ремонтная мастерская;
- ателье;
- круглосуточный магазин;
- аптека или зубная поликлиника.

2. Представьте, что Вы создаете фирму, которая будет работать на российском рынке. Выпишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии. *Примеры организаций:*

- Строительно-монтажный трест, занимающий лидирующие положение на рынке строительных предприятий.
- Оптовая фирма, действующая в областном центре.
- Мастерская по ремонту иномарок, являющаяся филиалом зарубежной фирмы в Москве.
- Круглосуточный магазин в новом районе города.
- Магазин в центре города, специализирующийся на продаже фирменной джинсовой одежды.
- Сеть ресторанов для богатых слоев населения.
- Организация, занимающаяся продажей аудио- и видеотехники на российском рынке.

3. Сформулируйте цели подразделений компании, в которой Вы проходили управленческую практику.

Тестовые задания:

1) На кого в первую очередь направлено стратегическое видение компании:

- 1) на потребителя;
- 2) на сотрудников компании;
- 3) на контрагентов компании.

2) Логически связанная система идей и ценностей, которые непосредственно управляют деятельностью организации - это:

- А) стратегия;
- Б) идеология;
- В) концепция;

3) Выберите характеристики, которые, по вашему мнению, обязательно должны присутствовать в формулировке миссии организации:

- а) отраслевая принадлежность;
- б) получение прибыли;
- в) назначение;
- г) роль для общества;
- д) ассортимент продукции;

е) принципы работы с персоналом.

4) Назовите группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при формировании миссии организации:

а) собственники и сотрудники организации;

б) конкуренты;

в) покупатели продукции организации;

г) деловые партнеры;

д) общество в целом.

5) При формировании миссии необходимо учитывать следующие пять факторов (Котллер):

а) история фирмы, способы действия собственников, поставщики, конкуренты, ресурсы;

б) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;

в) история фирмы, существующий стиль поведения, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;

г) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, деловые партнеры, состояние среды обитания.

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 1

Цель задания – руководствуясь основными принципами системного подхода, провести моделирование деятельности предприятия, на примере которого студенты будут решать типовые стратегические задачи, а также сформулировать миссию и осуществить постановку целей предприятия.

Группа студентов разбивается на 5 команд по 5-6 человек, один из которых является Руководителем. Каждая команда выбирает предприятие, на примере которого выполняет задание.

Порядок выполнения задания:

1. Провести моделирование деятельности предприятия. При этом требуется основное внимание уделить моделированию внутренней среды предприятия. В частности, следует определить:

– *сферу деятельности предприятия*: торговое, промышленное, строительное, транспортное, ремонтное, энергосбытовое, инжиниринговое и пр.,

– *масштаб деятельности предприятия* (крупное, среднее, мелкое);

– *ассортимент (номенклатуру) и динамику реализации продукции*;

– *организационную структуру управления* (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная и т.д.);

– *численность персонала и основные характеристики кадровой политики* (доля административно-управленческого персонала, средний возраст работников, текучесть кадров, уровень образования, средняя заработная плата и проч.);

– *финансовое положение предприятия* (привести и дать характеристику основным финансовым показателям, показывающим ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость, деловую активность, прибыльность и рентабельность предприятия);

– *состояние инфраструктуры предприятия* (величина основных средств, степень изношенности зданий, сооружений, оборудования, оснащенность рабочих мест, уровень используемых технологий и пр.);

– *специфические факторы, значимые в деятельности предприятия, выбранного студентом для моделирования.*

2. Оцените существующие профильные направления бизнеса Вашего предприятия, выявить основные заинтересованные стороны.

3. Сформулируйте миссию выбранного Вами предприятия.

4. Сформулируйте цели для выбранного Вами предприятия (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные).

5. На основе сформулированной миссии, с учетом характеристик и особенностей деятельности предприятия, разработать цели в области финансов, маркетинга, персонала, функционирования на рынке.

Результаты выполненного задания следует оформить в виде отчета по выбранному предприятию.

Отчет должен содержать: описание деятельности и размеров предприятия, характеристика основных направлений бизнеса, формулировка миссии предприятия, долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных целей, а также целей в области финансов, маркетинга, персонала и др.

Заканчивается выполнение задания выступлениями каждой команды с защитой разработанных миссии, целей организации перед студентами и преподавателем, которые могут задавать вопросы и впоследствии утверждать или отклонять предлагаемые разработки.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4. Анализ стратегических факторов среды.

Анализ отрасли

Цели занятия:

- актуализация знаний в области проведения внешнего анализа предприятия;
- формирование понимания окружения бизнеса;
- формирование понимания основных направлений анализа факторов макросреды;
- формирование понимания показателей анализа отрасли предприятия;
- выработка практических навыков анализа стратегических факторов внешней среды и анализа отрасли.

Теоретический минимум:

Цель анализа внешней среды – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия, а также определить стратегические альтернативы.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей (рис.7):

- макросреда или отдаленное окружение;
- микросреда или ближнее окружение.

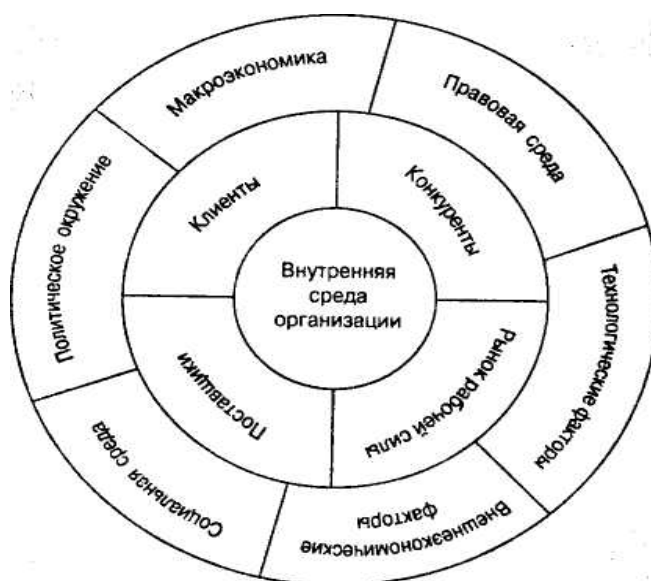


Рис. 6. Окружение бизнеса

Одним из методов внешнего анализа является PEST – анализ (рис. 7).

Политико-правовые факторы (political-legal): правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу;

профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т.п.)

Экономические факторы (economic): тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.

Социокультурные факторы (sociocultural): демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.

Технологические факторы (technological): затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей).

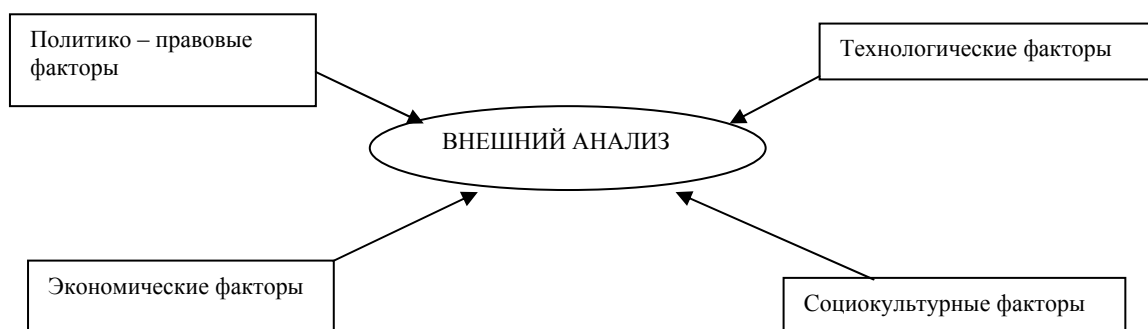


Рис. 7. Основные направления анализа факторов макросреды

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке

Цель анализа отрасли – определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли.

Показатели анализа отрасли:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии её жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

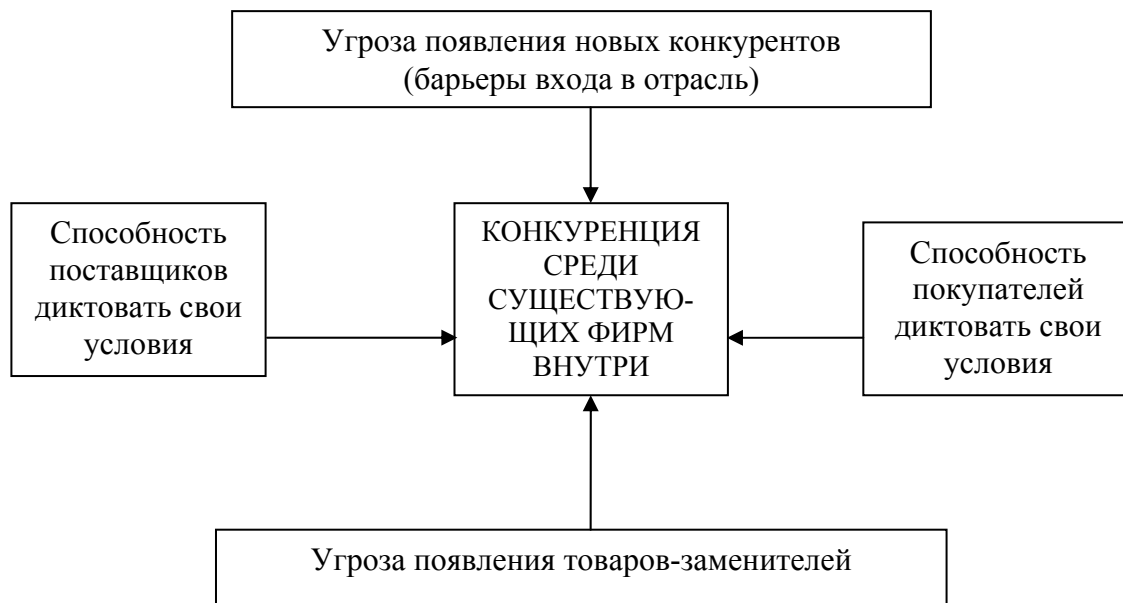


Рис. 8. Модель анализа конкуренции М.Портера

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST – анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ?
7. Каковы основные направления анализа отрасли?
8. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
9. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
10. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
11. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?

Практическая ситуация №8:

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс.долл.

Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочется на один-два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный

вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% - профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и

высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Вопросы к ситуации №8:

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»?

2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?

3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией?

4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии

Практические задания:

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

2. Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая себестоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

4. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками;
- б) посредниками;

- в) конкурентами;
- г) клиентами;
- д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. С помощью каких факторов определяется конкурентное преимущество отрасли? Каким образом могут повлиять на отрасль случайные события или действия правительства? Приведите убедительные аргументы.

6. Экономические характеристики отрасли важны при разработке стратегии. Каким образом может повлиять на отрасль емкость рынка (размеры рынка)? Поясните, какую стратегическую важность имеет такой фактор как отраслевая капиталоемкость? Посредством каких экономических показателей можно оценить состояние отрасли?

7. Для каких целей используется концепция «движущих сил»? Какие движущие силы могут считаться доминантными в автомобильной отрасли, по производству бытовой техники, компьютеров или в других отраслях?

8. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю:

- лыж и сопутствующих им товаров;
- мобильных телефонов;
- надувных матрасов;
- декоративной косметики.

В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными

Тестовые задания:

- 1) Модель 5 сил Портера – это:
 - а) Модель анализа макросреды организации;
 - б) Модель анализа мезосреды организации;
 - в) Модель анализа потенциала предприятия.
- 2) На какой из стадий жизненного цикла отрасли характерна возможность относительно высокой прибыльности:
 - а) Быстрый рост;
 - б) Замедление роста;
 - в) Стадия зрелости;
 - г) Стадия спада.
- 3) Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:
 - а) уменьшает ценовую власть покупателей;
 - б) увеличивает ценовую власть покупателей;
 - в) не влияет на ценовую власть покупателей;

г) увеличивает инфляцию.

4) В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это

- а) уменьшает ценовую власть продавцов;
- б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- в) не влияет на ценовую власть продавцов;
- г) уменьшает инфляцию.

5) Наличие продуктов заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

Тема 5. Анализ конкурентов и потребителей

Цели занятия:

- изучение понятия стратегическая группа конкурентов;
- определение основных направлений анализа конкурентов;
- формирование понимания основных направлений анализа потребителей;
- выработка практических навыков анализа деятельности конкурирующих организаций;
- выработка практических навыков анализа потребительских предпочтений.

Теоретический минимум:

Виды конкуренции:

по форме:

Функциональная: среди товаров, различных по исполнению, но удовлетворяющих определенную потребность (например, туфли, сапоги, кроссовки как средство защитить ноги и сделать жизнь людей более комфортабельной);

Видовая: среди товаров одной группы, различающихся по каким-то важным для потребителя параметрам (например, кроссовки для бега, спорта, туризма);

Предметная: среди одинаковых по значению, но отличающихся качеством изготовления товаров различных производителей (кроссовки «Nike», «Reebok» и т.д.), поэтому иногда ее называют межфирменной.

по цене:

Ценовая: товар предлагается по цене, ниже, чем у конкурентов. Это привлекательно, прежде всего, для тех потребителей, которых относят к категории «чувствительных к цене». Ценовая конкуренция может быть скрытая, если на рынок выводится новый товар с явно лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившейся ценой, и прямая, если просто объявляется о снижении цен.

Неценовая: предложение товара лучшего качества либо предоставления более широкого комплекса услуг, сопровождаемого пропорциональным увеличением цен.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определённой отрасли, имеющие общие черты.

Построение карты стратегических групп – это метод наглядной демонстрации различных конкурентных позиций, занимаемых соперниками в отрасли.



Рис. 10 Направления анализа потребителей.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что такое конкурентное преимущество фирмы?
2. Каковы источники конкурентных преимуществ?
3. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
4. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
5. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
6. Какие цели преследуют конкуренты?
7. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?

Практическая ситуация №9:

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были

осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы к ситуации №9:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Практическая ситуация №10:

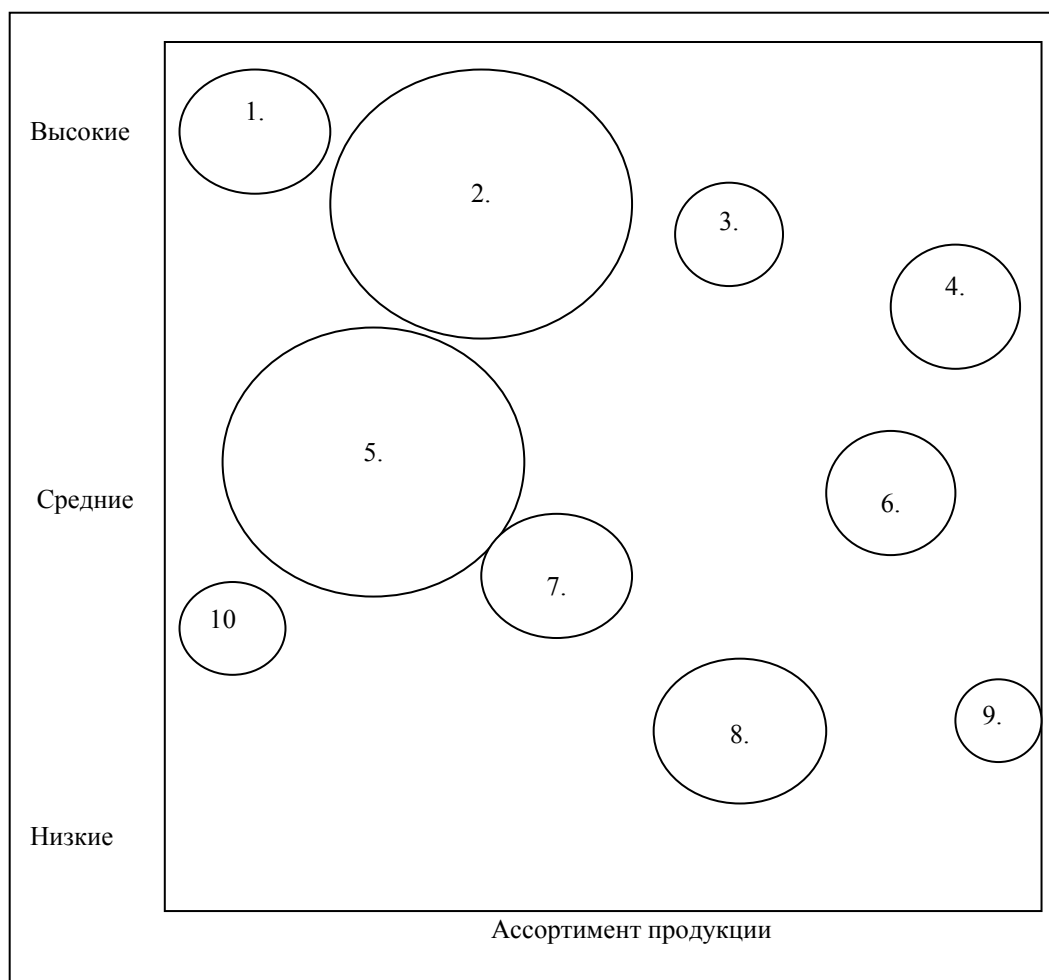
Карта стратегических групп конкурентов в розничной торговле ювелирными изделиями³.

Размеры окружностей приблизительно пропорциональны рыночным долям каждой группы конкурентов.

1. Мелкие независимые ювелиры
2. Общенациональные, региональные и местные ювелирные фирмы и магазины ювелирных товаров (около 10 тыс. фирм, включая такие широко известные, как Tiffany's и Cartier)
3. Дорогие престижные магазины (Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus, Nordstrom's, Parisian)
4. Крупные универмаги (Macy's, Jordan-Marsh, Dillard's, Bloomingdale's, May, Marshall-Field's, Rich's, Dayton-Hudson, Lazarus)
5. Общенациональные сети ювелирных магазинов (Carlyle & Co, Gordon's) Местные ювелиры (около 10 тыс. магазинов)
6. Сети розничных магазинов (J. C. Penney, Sears, Montgomery-Ward)
7. Продающие в кредит ювелиры (Iorch's, Kay's, Busch's)
8. Магазины, торгующие по каталогам (Service Merchandise) Магазины, продающие по ценам ниже рыночных (mervin's, Cohoes(N. Y.), Marshall's)
9. Магазины сниженных цен (Kmart, Target, Wal-Mart, Venture)

³ Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2013.

10. Уличные продавцы.



Вопросы к ситуации №10:

1. Какие организации являются более явными конкурентами?
2. Какие организации можно объединить в стратегические группы конкурентов?
3. Можно ли применить данную матрицу для розничной торговли ювелирными изделиями Вашего региона?

Практические задания:

1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
2. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили;
 - д) пищевые продукты;
 - е) авиаперевозки;

- ж) вооружения;
- з) лекарства.

3. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель;
- е) овощная продукция.

4. Постройте схему факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия. Проанализируйте их влияние на деятельность этого предприятия в реальном масштабе времени. Предложите конкретные мероприятия, способствующие адаптации предприятия к изменениям внешней среды. В качестве объекта исследования может быть любое предприятие на выбор студента.

Тестовые задания:

- 1) Стратегическая группа конкурентов – это
 - а) множество соперничающих фирм в определенной отрасли, не имеющих общих черт;
 - б) множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты, а именно схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке.
- 2) Наглядная форма представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов – это...
 - 1) позиционная карта;
 - 2) матрица БКГ (Бостонской консультационной группы);
 - 3) матрица McKinsey – General electric.
- 3) Конкурентная среда организации определяется:
 - а) только внутриотраслевыми конкурентами;
 - б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - в) фирмами, производящими замещающий продукт;
 - г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
- 4) Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
 - а) высокого ранга;
 - б) низкого ранга.

5) Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?

- а) уровень специализации поставщик;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

Тема 6. Управленческий анализ:

анализ ресурсов и конкурентных возможностей

Цели занятия:

- изучение понятий управленческий анализ, конкурентное преимущество предприятий и стратегический потенциал предприятия;
- определение основных срезов внутренней среды организации;
- формирование навыков применения SWOT – анализа для анализа внешней и внутренней среды организации;
- выработка практических навыков применения методов стратегического анализа внутренней среды организации.

Теоретический минимум:

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Управленческий анализ – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

SWOT – анализ – по начальным буквам английских слов strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Сильные стороны организации – это виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности.

Слабые стороны компании – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное состояние.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильные стороны	ПОЛЕ "СИВ" Использование сильных сторон для получения дополнительных преимуществ от появившихся возможностей	ПОЛЕ "СИУ" Использование сильных сторон организации для устранения угроз
1. 2. 3. ...		
Слабые стороны	ПОЛЕ "СЛВ" Усиление слабых мест организации за счет использования появившихся возможностей	ПОЛЕ "СЛУ" Предотвращение нависших угроз и преодоление слабостей
1. 2. 3. ...		

Рис. 11. Матрица SWOT-анализа

Т а б л и ц а 2

Матрица возможностей		Влияние возможностей на организацию		
Вероятность использования возможностей		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая вероятность	1 ПОЛЕ "ВС"	1 ПОЛЕ "ВУ"	2 ПОЛЕ "ВМ"
	Средняя вероятность	1 ПОЛЕ "СС"	2 ПОЛЕ "СУ"	3 ПОЛЕ "СМ"
	Низкая вероятность	2 ПОЛЕ "НС"	3 ПОЛЕ "НУ"	3 ПОЛЕ "НМ"

Примечания к матрице возможностей:

1-Возможности, имеющие большое значение для организации. Их надо обязательно использовать.

2-Эти возможности используются, если у организации имеется достаточно ресурсов.

3-Эти возможности практически не заслуживают внимания организации.

Т а б л и ц а 3

Матрица угроз					
Влияние угроз на организацию					
Вероятность реализации угроз		<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>“Легкие ушибы”</i>
	<i>Высокая вероятность</i>	1 ПОЛЕ “ВР”	1 ПОЛЕ “ВК”	2 ПОЛЕ “ВТ”	3 ПОЛЕ “ВЛ”
	<i>Средняя вероятность</i>	1 ПОЛЕ “СР”	2 ПОЛЕ “СК”	3 ПОЛЕ “СТ”	4 ПОЛЕ “СЛ”
	<i>Низкая вероятность</i>	2 ПОЛЕ “НР”	3 ПОЛЕ “НК”	4 ПОЛЕ “НТ”	4 ПОЛЕ “НЛ”

Примечания к матрице угроз:

1 - Очень большая опасность, требует немедленного и обязательного устранения.

2 - Требуют внимания высшего руководства, должны быть устранены в первостепенном порядке.

3 - Требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но не ставится задача их первостепенного устранения.

4 - Эти угрозы должны отслеживаться руководством.

Конкурентные преимущества предприятия – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Стратегический потенциал предприятия – совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия.

Положительный стратегический потенциал – представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований.

Отрицательный стратегический потенциал – выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
3. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
4. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
5. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
6. Какие существуют методы управленческого анализа?

Практическая ситуация №11:

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных

претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.

После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности.

Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

Вопросы к ситуации №11:

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия. Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния.
3. Сформулируйте стратегию предприятия.
4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политике предприятия.

Практическая ситуация №12 «Производство джинсовой одежды»:

Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды.

Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления.

Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад,

производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары.

Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира.

Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды:

Diesel Style Lab – высококласная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки.

D-Diesel - коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима.

Diesel Kids – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии.

55-DSL – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха.

GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: **Gee Jay** и **Gloria Jeans**. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи.

Levi Strauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой <501> заслужила признания у молодежи всего мира.

Levi Strauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году.

Jeans Symphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания **Jeans Symphony** к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor.

JS Casual – то есть **Jeans Symphony Casua** – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем.

Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton, Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д.

MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG - в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

Pierre Cardin Menswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена.

Tom Tailor. Компания **Tom Tailor** строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция **Tom Tailor** отражает самые последние тенденции моды.

Вопросы к ситуации №12:

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?

Практические задания:

1. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей:
 - строительные организации;
 - образовательные учреждения;
 - автомобильное производство;
 - пищевая промышленность;
 - производство одежды, обуви и т.д.
2. В чем заключаются сила и слабость фирмы? Приведите примеры. Какие материальные и нематериальные активы предприятий можно отнести к сильным, а какие к слабым сторонам предприятия?
3. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?

4. Что такое конкурентоспособность фирмы и ее конкурентный потенциал? Каким образом их можно оценить? Назовите факторы, повышающие конкурентный потенциал фирмы.

5. Проанализируйте деятельность конкретного российского предприятия и определите его конкурентные преимущества.

6. Существуют разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них:

- снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов;
- более высокий технический уровень, нежели у конкурентов;
- более высокая надежность изделий;
- более высокая скорость доставки товара;
- более совершенный дизайн товара;
- улучшенная упаковка;
- повышенная насыщенность рекламы;
- «индивидуализация» изделия по требованию заказчика;
- длительные сроки гарантии и пр.

Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить? Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

7. Одной из перспективных отраслей деятельности является общественное питание. Определите возможности, которые предоставляет внешняя среда предприятиям сферы общественного питания. Постройте матрицу возможностей и выработайте стратегические решения, которые будут способствовать развитию этих предприятий. Определите в матрице поля, которые указывают значение этих возможностей для организации. Какие возможности необходимо использовать обязательно, какие использовать, если позволяют ресурсы предприятия, а какие можно не использовать вообще.

8. Оцените деятельность любой организации (по 10 бальной шкале) по заданным критериям:

- качество управления;
- качество производимых товаров и услуг;
- финансовое состояние предприятия;
- качество маркетинга;
- умение привлекать высококвалифицированные кадры;
- способность к инновациям;
- ответственность перед обществом и природой;
- материально-техническая база.

Свою оценку факторов обоснуйте. На основе проведенного анализа сформулируйте стратегические цели и задачи для организации.

Тестовые задания:

1) Возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований – это...

- а) Положительный стратегический потенциал
- б) Отрицательный стратегический потенциал

2) Возможность организации реализовать поставленные стратегические цели только при условии привлечения дополнительных ресурсов – это...

- а) Положительный стратегический потенциал
- б) Отрицательный стратегический потенциал

3) Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе – это...

- а) Конкурентная сила
- б) Ключевые факторы успеха
- в) Конкурентные преимущества

4) Каким инструментом можно быстро оценить стратегическое положение компании, учитывая при этом ее внутренние возможности и внешнюю ситуацию:

- а) картой стратегической позиции фирмы;
- б) матрицей И. Ансоффа «новые /старые товары – новый/старый рынок»;
- в) матрицей SWOT-анализа;
- г) матрицей Бостонской консультативной группы;
- д) листом ключевых факторов успеха.

5) Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

Тема 7. Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек

Цели занятия:

- изучение процесса формирования потоков ценностей и основных преобразований;
- формирование понимания уровней преобразований;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

Теоретический минимум:

Основные преобразования

- Существенное или *вещественное* изменение материалов/информации;
- Входные ресурсы теряют свою идентичность: «умирают, исчезают», «сабсумируются»;
- Выход имеет новую форму, функцию, характеристики, назначение, ценность;
- *Имя* продукта или услуги меняется;
- Процесс обычно *необратим*;
- Основное преобразование обозначает *назначение* процесса отвечает на вопрос «Для создания какой именно ценности мы это делаем?»
- Продукт превращается в то, «чем он должен быть»;
- Добавляется максимум стоимости.

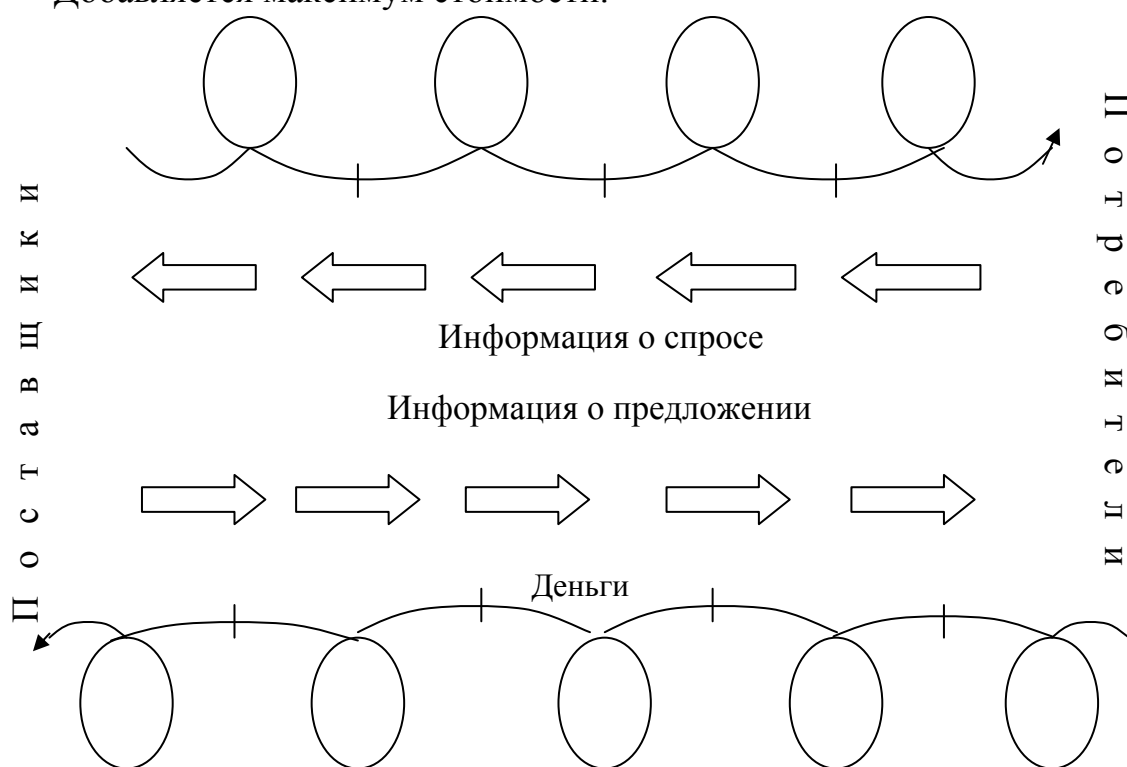


Рис. 12. Потоки ценностей

Уровни преобразований

Уровень 1: Основное преобразование

Коренное изменение, максимум добавлений стоимости

Уровень 2: Дополнительное преобразование

Заметное, но не фундаментальное изменение, добавляется некоторая стоимость

Уровень 3: Вспомогательная операция

Подготовительная или завершающая этапы, добавляющие стоимость: только второстепенное изменение. Изделие само не меняется, но это важно.

Уровень 4: Транспортировка

Только изменение места

Уровень 5: Хранение

Изменение продукта не происходит

Т а б л и ц а 4

Анализ потока ценностей

Компания:

Процесс:

Этапы обработки	Уровни преобразования					Время потерь		Время (мин)	Расст (м)	Остат	Передел %	Комментарии
	ХРН	ТРН	ВСП ОП	ДОП ПБЗ	ОСН ПБЗ	КТРЛ	ЗАДЕР Ж					

Сокращения: *ХРН* – хранение, *ТРН* – транспортировка, *ВСП ОП* – вспомогательная операция, *ДОП ПБЗ* – дополнительное преобразование, *ОСН ПБЗ* – основное преобразование, *КТРЛ* – контроль, *(м)* – метры, *(мин)* – минуты.

Т а б л и ц а 5

Анализ информационного потока

Компания:

Информационный поток:

Содержание	Источники	Получатель	Посредник (носитель)	Частота	Уровни информационного процесса					Комментарии
					Запись/Файл	Передача	Анализ/Объединение	Консультация (обсуждение)/Совет	Решение/Действие	

Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Цепочка ценности компании – основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

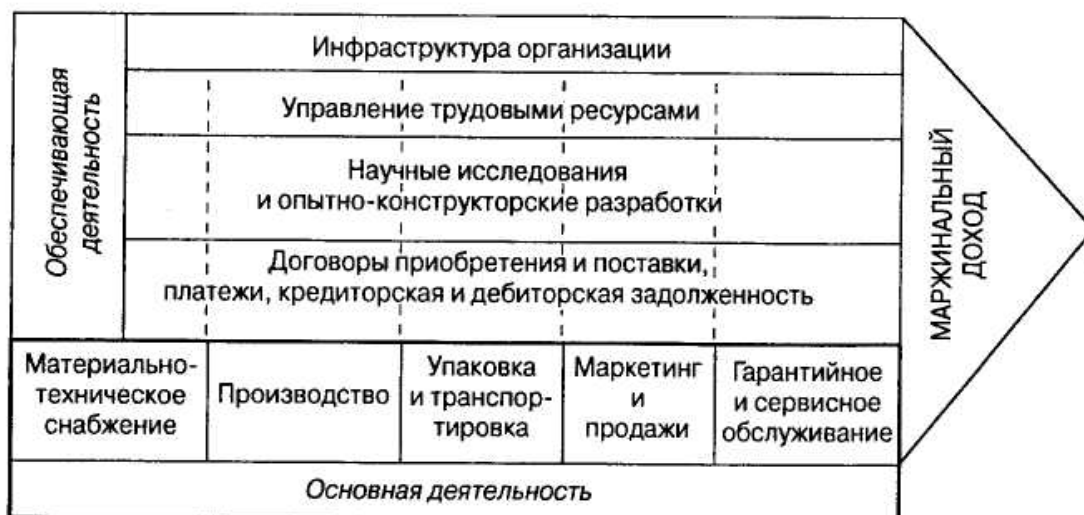


Рис. 13. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что в деятельности предприятия является преобразованием?
2. Какие виды преобразований могут быть осуществлены предприятием?
3. Что понимается под «потокм ценностей»?
4. Назовите признаки основного преобразования. Приведите примеры.
5. Какие бывают уровни преобразований?
6. Что представляет собой цепочка ценностей М. Портера?
7. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
8. Каковы причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний?
9. Что представляет собой цепочка ценности отрасли?
10. Какие действия может использовать организация по сокращению издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения продукции, в собственной деятельности компании?

Практическая ситуация №13:

С начала кризиса "Альфа-Групп" сократила 15% банковских сотрудников, в основном в корпоративном кредитовании, автокредитовании и ипотеке. Однако уже в 2010 году банк планирует начать набор сотрудников по ряду этих бизнесов. Сокращение на 10-15% является средним по рынку - о таких планах уже сообщили ВТБ и Сбербанк.

Директор по персоналу Альфа-банка Андрей Шибанов говорит, что сокращение было в тех направлениях бизнеса, где произошло падение объемов, в частности в ипотеке, автокредитовании и корпоративном кредитовании, и коснулось как Москвы, так и регионов. "В планах на 2010 год планируется рост числа сотрудников в сегментах корпоративного

кредитования и расчетных операций, а также по различным розничным направлениям", - говорит г-н Шибанов.

По словам старшего партнера BDO в России Антона Ефремова, сокращение персонала на 10-15% является средним среди российских банков с начала кризиса. "Пострадали в основном сотрудники подразделений банков по розничному кредитованию, особенно ипотечному. Соответственно банки, которые специализировались именно на этом, сократили наибольшее количество сотрудников", – говорит г-н Ефремов. Так, согласно ежеквартальным отчетам по ценным бумагам банка "Русский Стандарт", на начало четвертого квартала 2008 года в банке работало почти 33 тыс. человек, на 1 января 2009 года - уже 25 тыс. (сокращение на 24%), а на начало текущего года - 15,7 тыс. сотрудников (сокращение за год на 37%, с начала кризиса - в два раза).

Из других преобразований следует отметить то, что в структуре "Альфа-Групп" появилась компания для работы с проблемными активами. Как следует из инвестиционного меморандума, выпущенного Альфа-банком к предстоящей эмиссии евробондов, в прошлом году была создана Alfa Distressed Assets (ADA), которая сосредоточится на управлении выкупленными у банка "плохими" долгами.

Компания уже получила от Альфа-банка кредит на сумму 300 млн. долл. По условиям соглашения с банком ADA будет приобретать проблемные активы. "Эти непрофильные активы получены в результате реструктуризации проблемных кредитов, первоначально выданных группой Альфа-банка и затем проданных ADA по справедливой стоимости", - говорится в меморандуме. Все доходы, которые получит ADA от управления и продажи проблемных активов, будут направляться на погашение задолженности по ссудам Альфа-банка. Как пояснили в Альфа-банке, Alfa Distressed Assets - это отдельный субхолдинг в составе группы, обладающий достаточной степенью самостоятельности. Компания имеет право привлекать кредиты других банков или финансировать покупку проблемных активов за счет собственных средств.

Контролировать работу ADA будет управляющая компания A1, также входящая в "Альфа-Групп". В A1 будут приниматься все решения, связанные с продажей или реструктуризацией активов. Вчера в A1 не стали комментировать информацию о новой компании.

В соответствии со стратегией развития в Альфа-банке объединили все розничные направления бизнеса в один бизнес-блок. Это позволило нам значительно сократить издержки и повысить эффективность. В конце 2008 года были объединены еще два направления бизнеса - инвестиционный и корпоративный - также довольно значимое событие. В ближайшие два года стратегия развития банка очень простая - выйти из кризиса с минимальными потерями. Но не просто выжить, а воспользоваться ситуацией и стать сильнее. Как один из примеров - это покупка банка

"Северная Казна", основной целью которой стало усиление позиций на Урале.

Большое изменение – и объединение коммерческого и инвестиционного блоков в "Коммерческо-Инвестиционный Банк". Все эти действия были направлены на оптимизацию процессов, сокращение издержек. Эту работу начинали ещё в мае 2008 года, поэтому к настоящему времени в банке чувствуют себя достаточно комфортно, как в управлении затратами, так и с точки зрения управления бизнесом. Объединение специалистов корпоративного и инвестиционного подразделений помогают банку более эффективно анализировать максимум информации о крупных клиентах и оперативно реагировать на любое изменение ситуации с заемщиками. Комплексное предложение, учитывающее текущую ситуацию.

Вопросы к ситуации №13:

1. Какие преобразования произошли в организации?
2. Эффективными они были или нет? Обоснуйте.

Практические задания:

1. Что такое «цепочка ценностей»? Для каких целей необходим ее анализ? Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь? Определите цепочку ценностей для производителей бумаги; хлебобулочных изделий; холодильников.

2. Вам предлагаются для анализа две модели цепочки ценностей в компьютерной индустрии (рис. 14 и рис. 15).

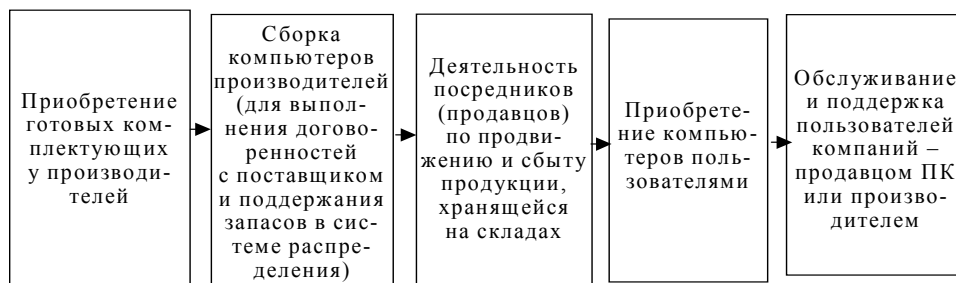


Рис. 14. Традиционная модель цепочки ценностей
(используется Compaq Computer, IBM, Hewlett Packard и многими другими производителями)

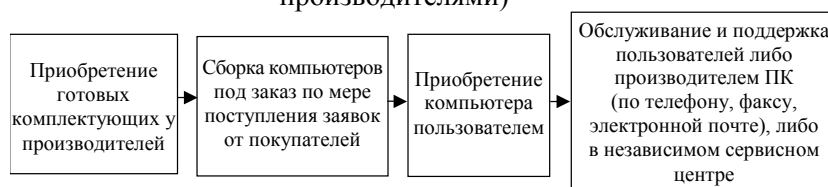


Рис 15. Модель цепочки ценностей, основанная на сборке компьютеров под заказ и прямых продажах
(используется в Dell Computer, Gateway и Micron Electronics)

Проанализируйте предложенные цепочки ценностей, выделив достоинства и недостатки каждой из них. Какая из них наиболее предпочтительна и почему?

Тестовые задания:

- 1) К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
 - а) материально-техническое обеспечение;
 - б) продажи;
 - в) закупки;
 - г) управление людскими ресурсами;
 - д) производство;
 - е) все вышеперечисленное.
- 2) Что входит в цепочку ценности отрасли?
 - а) цепочка ценности поставщика;
 - б) цепочка ценности потребителей;
 - в) цепочка ценности каналов распространения;
 - г) цепочка ценности компании;
 - д) все ответы верны;
 - е) нет правильного ответа.
- 3) К вспомогательной (обеспечивающей) деятельности в цепочке ценностей относят:
 - а) материально-техническое обеспечение;
 - б) продажи;
 - в) закупки;
 - г) управление людскими ресурсами;
 - д) производство;
 - е) все вышеперечисленное;
 - ж) ничего не входит.
- 4) Как понимать термин «угрозы и возможности»?
 - а) в буквальном смысле;
 - б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;
 - в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
 - г) это художественный образ.
- 5) Основной целью деловой стратегии является:
 - а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
 - б) расширение портфеля ценных бумаг;
 - в) определение работ в подразделениях организации;
 - г) совершенствование структуры управления.

Тема 8. Портфельный анализ**Цели занятия:**

- изучение методов и этапов портфельного анализа;
- практических навыков построения матриц портфельного анализа;
- выработка практических навыков проведения анализа стратегических единиц бизнеса на основе матриц портфельного анализа;
- анализ ситуаций об альтернативных вариантах развития организаций.

Теоретический минимум:

Продукт – совокупность характеристик того, что продает фирма и что покупает клиент.



Рис. 16. Принципиальные взгляды на продукт

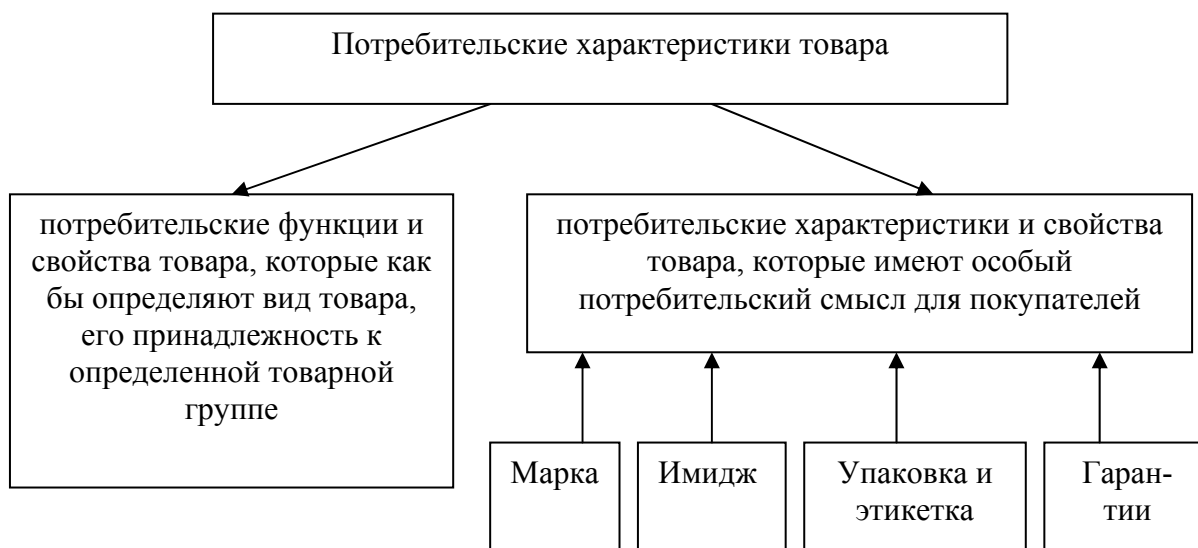


Рис. 17. Составляющие продукта

Марка продукта – это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделять свои продукты от продуктов конкурентов.

Имидж продукта – это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

Упаковка является емкостью, обеспечивает сохранность продукта, несет информацию о находящемся в ней продукте. Упаковка и этикетка являются средством привлечения внимания покупателей к продукту, рекламируют марку и создают имидж товару. Упаковка находит

дополнительное применение после того, как товар приобретается потребителем.

Гарантии как составляющая часть продукта, за которую платит покупатель и которая сама по себе является ценностью для него, могут быть применены к любому продукту. Это могут быть гарантии определенных качеств, право на гарантийное обслуживание, гарантии, связанные с ценой товара, гарантии объема, гарантии на возврат купленного товара и др.

Портфель предприятия, или *корпоративный портфель*, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

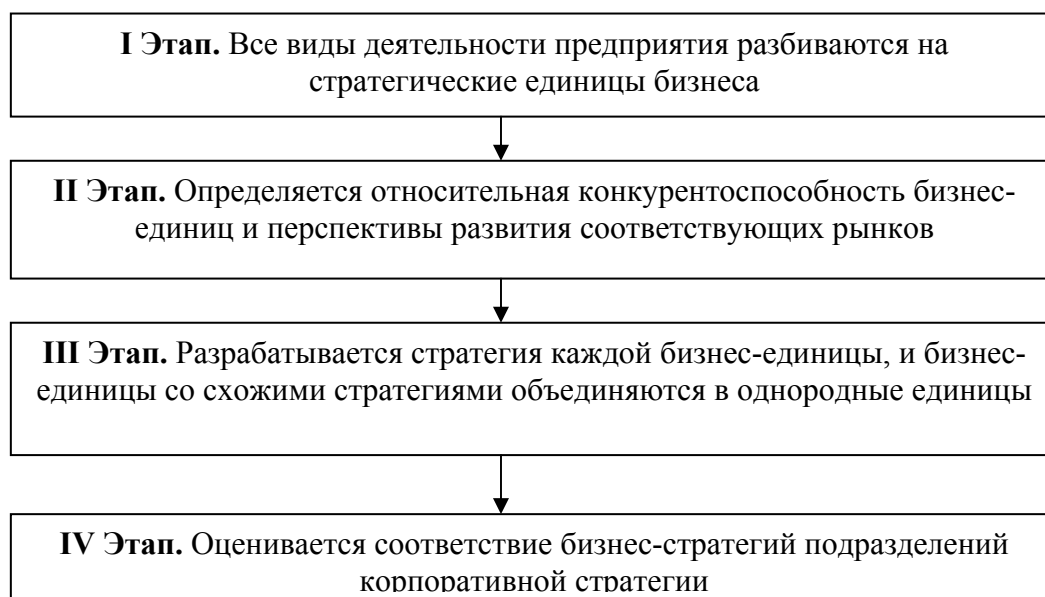


Рис. 18. Этапы портфельного анализа

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).

2. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (размеры конкурентных преимуществ и число способов реализации конкурентных преимуществ).

3. Матрица Маккинси – General-Electric (привлекательность отрасли и конкурентоспособность).
4. Матрица Ансоффа (товар и рынок).
5. Модель ADL/LC (положение на рынке и стадия жизненного цикла).
6. Модель Shell/DPM (конкурентоспособность бизнеса и перспективы отрасли).
7. Модель HOFER/SCHENDEL (состояние бизнеса и стадии эволюции рынка).
8. Трехмерная схема Абеля (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

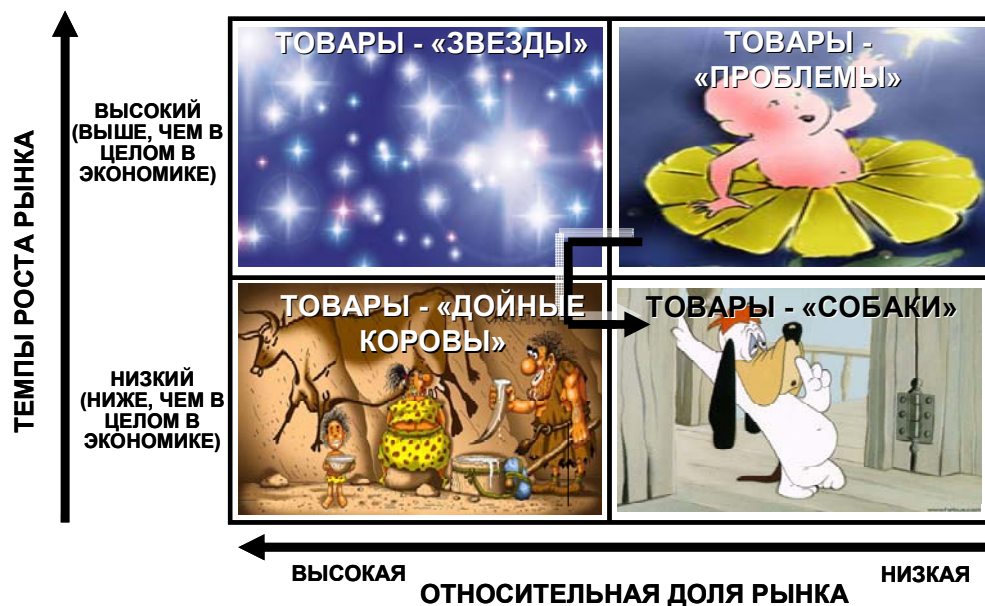


Рис. 19. Матрица БКГ «рост/доля» хозяйственного портфеля компании.

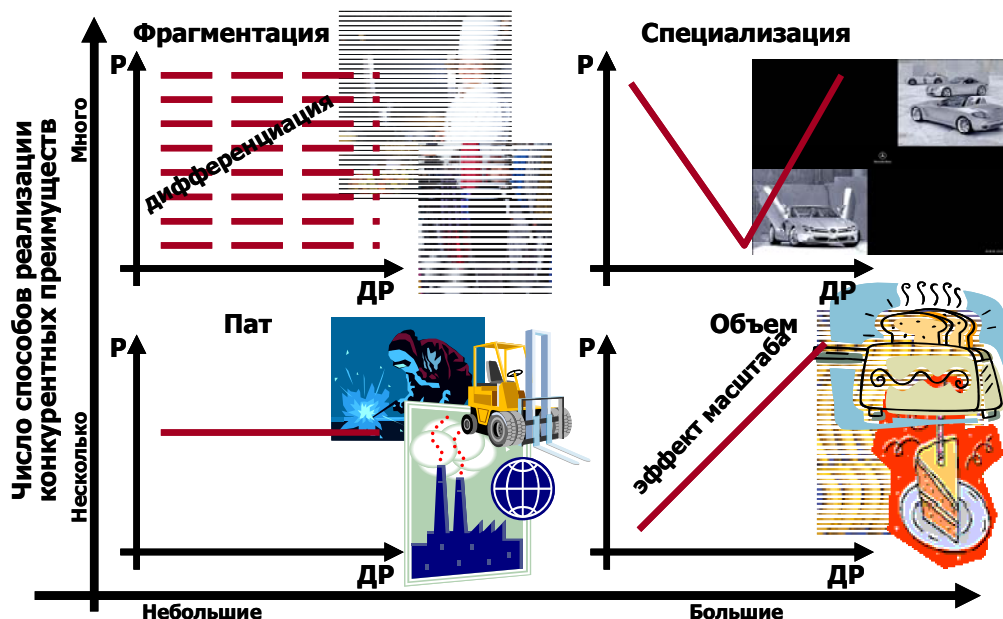


Рис. 20. Модифицированная матрица БКГ

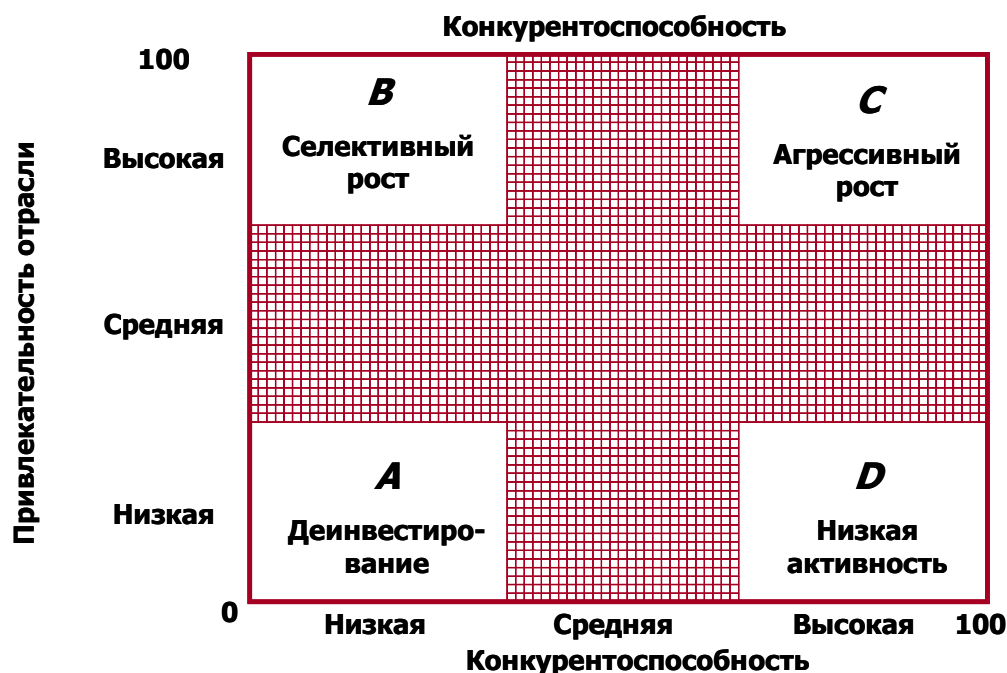


Рис. 21. Матрица Mc’Kinsey — General Electric

	СТАРЫЙ РЫНОК	НОВЫЙ РЫНОК
СТАРЫЙ ТОВАР	<u>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</u> Альтернативы интенсивного роста: • <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара; • <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий; • <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов; • <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга; • <i>рационализация рынка</i> — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.	<u>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА</u> — поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров Альтернативные варианты реализации стратегии: • <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке; • <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.
НОВЫЙ ТОВАР	<u>ТОВАРНАЯ ЭКСПАНСИЯ</u> — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж Альтернативные варианты реализации стратегии: • <i>добавление потребительских характеристик товара;</i> • <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i>	<u>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ</u> РАЗРАБОТКА НОВЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ОДНОВРЕМЕННО С ОСВОЕНИЕМ НОВЫХ РЫНКОВ.

Рис. 22. Матрица И. Ансоффа (товар—рынок)

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
2. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж как составляющую часть продукта покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».
3. Что понимается под жизненным циклом продукта?
4. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
5. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
6. Что представляет собой матрица БКГ?
7. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
8. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
9. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
10. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
11. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
12. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.

Практическая ситуация №14 «Чайная история Randy.»:

Английский аристократ, известный под псевдонимом Randy Roads , в очередном из своих путешествий в 1897г. оказался на о. Цейлон. Тропический коктейль экзотики, древней истории и природной красоты острова настолько вдохновил его, что сэр Roads решил купить участок земли и посвятить свою жизнь поистине благородному делу – возделыванию чайной культуры. Получив образование в Англии, сэр Roads сумел наладить чайное дело, оказав значительный вклад в развитие экономики острова. Впоследствии, в 1948 году - году обретения независимости Шри Ланки, потомки Randy Roads создали свою ТМ чая в честь своего легендарного родственника. С тех пор производство претерпело значительных изменений в сторону модернизации и современных технологий. Единственное, что осталось неизменно - это миссия компании: Донести потребителю всю уникальность свойств, вкуса и аромата чая посредством качественного производства и упаковки, т.е. сохранить щедрый дар природы в ее первозданном предназначении.

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 бизнес-сегментах рынка чая (табл. 6).

Модель BCG для рассмотренных бизнес-областей организации Ренди выглядит следующим образом (рис. 23).

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Cheapco, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освободиться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Т а б л и ц а 6

Характеристика СЕБ организации Randy на рынке чая

Бизнес-область организации Ренди	Объем продаж / размер области, привод, к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 1990-94 годы)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
Сортовый чай США	\$200т/2.5	5%	United Foods	\$150т	1.33
Сортовый чай Канада	\$23.7т/0.3	1%	Canadian Tea	\$25т	0.95
Сортовый чай Европа	\$45т/0.6	3%	United Foods	\$200т	0.22
Сотровый чай Третьи страны	\$4В.5т/0.6	5%	United Foods	\$15т	3.2
Чай марки «Биг Бой»	\$355т/4.4	12%	Cheapco	\$490т	0.72
Чай марки «СмолФрай»	\$36т/0.4	12%	George'sContracts	\$45т	0.8
Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%	Herbal Health	\$20т	2.8
Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17.5%	Auntie Dot's	\$20т	0.55
Фруктовый чай.США	\$23.2т/0.3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т	2.7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18.5%	Auntie Dot's	\$10т	0.47

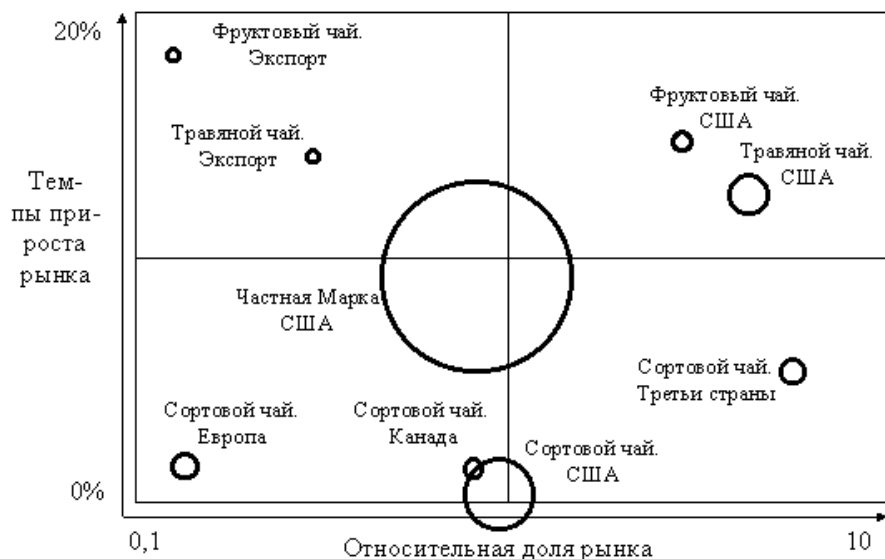


Рис. 23. Модель BCG бизнеса организации Ренди на рынке чая

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса - явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доход.

Вопросы к ситуации №14:

1. Каковы перспективы развития бизнеса организации Randy?
2. Какие выводы можно сделать на основе матрицы БКГ бизнеса организации Ренди на рынке чая?

Практические задания:

1. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

2. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк;
- строительная организация.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице 7.

Т а б л и ц а 7

Характеристики СЕБ и их конкурентов

СЕБ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
F	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

Задание:

а) Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.

б) Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?

в) Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

г) Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

4. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

Предприятие специализируется на выпуске кофеварок, пылесосов, микроволновых печей. В последние годы им освоен выпуск тостеров. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля продукции предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлена в табл. 8.

Т а б л и ц а 8

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2016г., %	
	2013	2014	2015	2016	предприятия/ конкурента	
1. Кофеварки для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2. Пылесосы для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3. Микроволновые печи для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
4. Микроволновые печи для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
5. Тостеры для России и ближнего зарубежья	900	600	580	348	40	18
6. Тостеры для развивающихся стран	1000	1000	980	686	16	16
Итого	8673	9004	9195	9052		

Задание:

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

а) В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

б) Рассчитать темпы роста рынка (T_p). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2016 г.).

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2016 г. (текущий) к объему ее реализации за 2015 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, T_p для продукции №1 = $2500:2900=0,86$.

в) Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта №1 = $34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

г) Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2016 году.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (см. форму табл. 9).

Т а б л и ц а 9

Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель									
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	27,7								

д) Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.

Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта №1 см. рис. 24)

е) На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

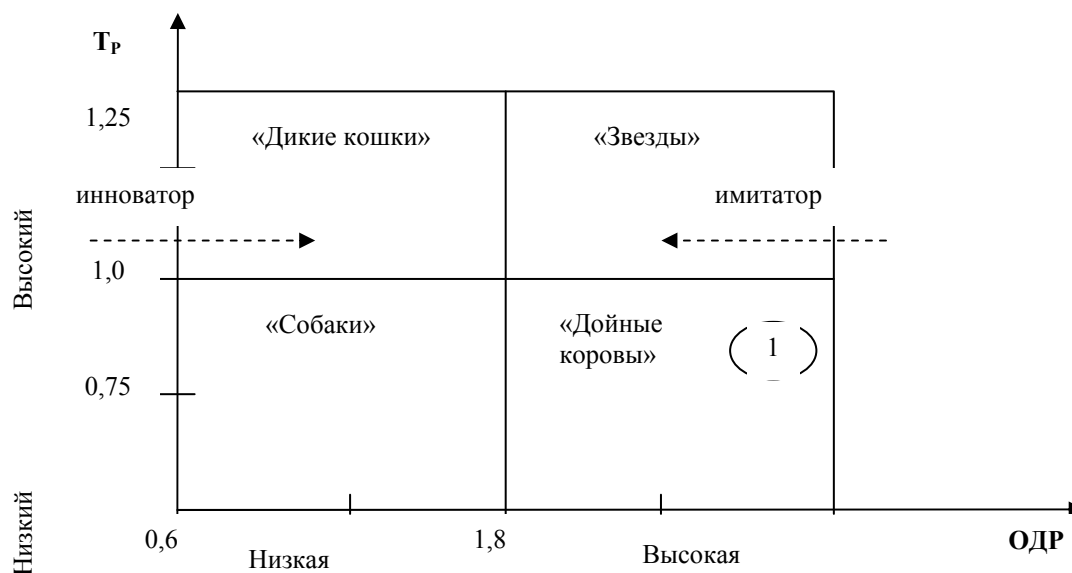


Рис. 24. Продукт №1

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

– комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

– комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

– комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

5. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СХЗ). Экономическая характеристика каждой СХЗ представлена в табл. 10.

Т а б л и ц а 1 0

Экономическая характеристика СХЗ

Показатели	СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %		12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке		2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ		20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ		10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ		5	2	10	2	10	1

Задание:

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.

2. Сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации предприятию

Рекомендации к решению:

1. Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ. В качестве критериев оценки СХЗ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СХЗ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

2. Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- изменение объемов реализации: цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

Тестовые задания:

- 1) С какой целью используется матрица БКГ?
 - а) с целью оценки привлекательности различных идентифицированных стратегических хозяйственных единиц организации;
 - б) с целью исследования внутренней среды организации для усиления своей конкурентоспособности;
 - в) с целью анализа влияния выбранной организацией стратегии на величины прибыльности и наличности;
 - г) с целью анализа внешней среды организации для выявления возможностей и угроз.
- 2) Экономия на масштабах производства – это:
 - а) экономическая закономерность, согласно которой фирма, выпускающая широкий ассортимент товаров обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка;
 - б) экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции;
 - в) экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.
- 3) К каким полям бизнеса по матрице БКГ можно отнести «Дойные коровы»?
 - а) продукты, освоившие рынки с высокими шансами роста, на которых фирма имеет высокую рыночную долю и хорошие перспективы развития на рынке;
 - б) продукты, находящиеся на рынках, где наблюдается незначительный их рост, и занимающие высокую рыночную долю;
 - в) продукты, занимающие малую долю рынка и имеющие низкий спрос;
 - г) продукты, находящиеся на рынке с высокими шансами роста, но имеющие низкую рыночную долю.
- 4) Какая концепция не является теоретической базой портфельного анализа:
 - а) концепция жизненного цикла товара;
 - б) структура и масштабы конкуренции;
 - в) опытная кривая;
 - г) все ответы верны.
- 5) Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется...
 - а) звезда;

- б) дойная корова;
- в) трудный ребенок;
- г) собака.

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 2

Цель задания – провести анализ макро-, микро- и внутренней среды моделируемого предприятия.

Перед каждой командой (объединение в команды должно было произойти при выполнении итогового задания после первого раздела) ставится задача:

1) Дать наиболее полную характеристику составляющих внешней среды предприятия:

- *политических, экономических, социальных, технологических, культурных, природных, ресурсных, экологических и иных факторов*, определяющих общие условия функционирования предприятия;

- *потребителей продукции предприятия* (структуру реализации продукции, целевые сегменты потребителей, динамику реализации по целевым сегментам, особенности взаимоотношений с потребителями);

- *основных поставщиков* (основных и вспомогательных сырья и материалов), особенности взаимоотношений (долгосрочные или разовые договора), структуру поставок сырья и материалов по поставщикам;

- *существующих конкурентов предприятия* (ассортимент (номенклатура) реализуемой продукции, целевые рынки, ценовая политика, методы продвижения товаров на рынок и пр.);

- *потенциальных конкурентов предприятия* (оценить входные барьеры в рассматриваемую отрасль, вероятность появления новых конкурентов);

- *товары-заменители продукции предприятия* (оценить, имеются ли или отсутствуют у предприятия, выбранного для моделирования, товары-заменители продукции (субституты), их характеристики, преимущества и недостатки по сравнению с товарами рассматриваемого предприятия, оценить возможность и условия «переключения» потребителей на товары-заменители).

2) На основе анализа среды косвенного воздействия (макросреды) выделить факторы (политические, экономические, социальные, технологические, природные, демографические, культурные и проч.), оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия. Оценить характер влияния факторов на деятельность организации (позитивное, нейтральное, негативное), осуществить прогнозирование изменения факторов. В результате проведенного анализа разработать перечень возможностей и угроз предприятия, определяемых влиянием факторов макросреды.

3) С учетом модели конкурентных сил М. Портера (потребители, поставщики, существующие и потенциальные конкуренты, товары-заменители) оценить степень благоприятности среды прямого воздействия (микросреды) для деятельности предприятия. Разработать перечень возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием факторов микросреды.

4) Проанализировать внутреннюю среду предприятия, разработать перечень сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием внутренней среды.

5) Сформировать окончательный список возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия, проверить его на совпадение.

Результаты выполненного задания следует оформить в виде отчета по анализу внешней среды предприятию.

Отчет должен содержать: характеристику составляющих внешней внутренней среды предприятия, возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия.

Заканчивается выполнение задания выступлениями каждой команды с защитой результатов мониторинга внешней и внутренней среды предприятия перед студентами и преподавателем, которые могут задавать вопросы и впоследствии утверждать или отклонять предлагаемые разработки.

РАЗДЕЛ 3. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Тема 9. Стратегия конкуренции по М.Портеру

Цели занятия:

- формирование понимания понятия «конкурентное преимущество» организации;
- изучение основных конкурентных стратегий;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

Теоретический минимум:

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Ограниченный рост – установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции; применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением; самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Рост – применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями; стремление к диверсификации (разнообразию номенклатуры или ассортимента продукции) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации;

Сокращение. Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. *Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

Сочетание – крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях

Стратегия лидерство в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Стратегия дифференциации продукции – обособление товара на рынках, которое означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Стратегия фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

Стратегия оптимальных издержек – ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги.



Рис. 25. Пять основных конкурентных стратегий

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынке оригинальный товар или услугу.

Стратегия синергизма – стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц в одних руках.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достигнуть успеха на рынке?
2. Какова классификация конкурентных стратегий по М.Портеру?
3. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
4. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
5. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
6. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?
7. В каких направлениях развивались взгляды на стратегии конкуренции после М. Портера?

8. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии снижения издержек и дифференциации? Если да, то в чем состоят сложности применения такой стратегии?

9. Приведите примеры новинок, появившиеся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-первопроходцами.

Практическая ситуация №15:

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывал бы все стороны его деятельности.

Вопросы к ситуации №15:

1. Составьте план деятельности предприятия.
2. Каково будет стратегическое решение на предприятии.
3. Разработайте производственный план организации.
4. Сформулируйте сильные и слабые стороны развития.

Практическая ситуация №16:

Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструктивных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru). Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании

автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок.

И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Вопросы к ситуации №16:

1. Какие преимущества используют организации, приведенные в ситуации?
2. Какой стратегии придерживаются эти организации?

Практическая ситуация №17 «Стратегия оптимальных издержек компании Toyota»⁴:

Toyota Motor Co, широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, Toyota достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Но когда Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей, она использовала классическую стратегию оптимальных издержек. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты.

- Передача своего опыта в производстве высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производство элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов.

- Использование своих относительно низких производственных издержек для снижения цен (Mercedes и BMW продавали свои модели по цене от 40 до 75 тыс. долларов, а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществу по издержкам цены на элитные модели ее производства могут быть в пределах 38-42 тыс. долларов, что позволит увести понимающих важность цены покупателей от компаний Mercedes и BMW и, конечно, убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus.

⁴ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. –М.: ЮНИТИ, 1998

- Создание сети дилеров моделей Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить персональное, заботливое отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Модели 1993—1994 гг. серии Lexus 400 продавались по цене от 40 до 50 тыс. долл. и конкурировали с моделями Mercedes серий 300/400E, BMW 525I/535I, Nissan Infiniti Q45, Cadillac Seville, Jaguar и Lincoln серии Continental Mark VIII. Серия Lexus 300 имела еще более низкие цены — от 30 до 38 тыс. долл. и конкурировала с такими моделями, как Cadillac Eldorado, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, серия C-Class компании Mercedes, серия 315 BMW и новая серия Aurora компании Oldsmobile. Стратегия оптимальных издержек компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994 г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей C-Class по цене 30—35 тыс. долл. Модели Lexus LS400 и Lexus SC 300/400, по оценке широко известной всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993 г. соответственно первое и второе места. Первая модель Lexus ES300 была изначально на рынке восьмой.

Вопросы к ситуации №17:

1. Каким образом было достигнуто конкурентное преимущество компанией Toyota?
2. На что ориентирована стратегия фирмы?
3. Для какого сегмента рынка работает фирма Toyota?
4. Могла ли эта фирма достигнуть конкурентного преимущества, используя другую стратегию?

Практическая ситуация №18 «Сфокусированные стратегии в гостиничной сфере: Motel 6 и Ritz – Carlton»⁵:

Motel 6 и Ritz-Carlton конкурируют на разных концах рынка гостиничных услуг. Сфокусированная стратегия компании Motel 6 ориентирована на низкие издержки, компания Ritz-Carlton фокусируется на основе дифференциации. Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площади для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны; 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) имеет простые комнаты, обставленные и декорированные. Эти моменты снижают

⁵ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. –М.: ЮНИТИ, 1998

затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу на радио, сделанную и передаваемую в эфир известным радиокomentатором Томом Бадетом. В рекламе описывается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены (порядка 30 долл. за ночь). В противоположность этому Ritz-Carlton ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) национальное архитектурное построение отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню, составленным и исполненным шеф-поваром; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы и помещения для досуга и времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле; 8) большой, хорошо обученный штат сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиентов наилучшим образом. Обе компании концентрируют свои усилия на довольно узких рыночных сегментах. Основой конкурентного преимущества компании Motel 6 являются более низкие издержки, чем у конкурентов, экономное обслуживание путешественников. Преимущество компании Ritz-Carlton состоит в возможности предоставить превосходный набор услуг для высокотребовательных клиентов. Каждый из подходов успешен, несмотря на диаметрально противоположные стратегии, потому что рынок гостиничных услуг состоит из различных покупательских сегментов с различными предпочтениями клиентов и их возможностями оплачивать услуги.

Вопросы к ситуации №18:

1. Чем вызвано кардинальное различие стратегий фирм, действующих в одной отрасли?
2. Наличие каких условий необходимо, чтобы сфокусированные стратегии обеих фирм приносили прибыль?
3. Каким рискам могут быть подвержены фирмы?
4. В чем основное отличие сфокусированных стратегий от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам?

Практические задания:

1. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.

2. Приведите примеры организаций, придерживающихся различных стратегий?

3. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?

4. Что такое рыночная ниша? Приведите примеры предприятий, применяющих стратегию фокусирования.

5. На основе изученного материала опишите отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий по следующим параметрам:

- стратегическая цель;
- конкурентное преимущество;
- ассортимент товаров;
- приоритеты в производстве;
- приоритеты в маркетинге;
- поддержка стратегий.

Тестовые задания:

1. Основные условия выполнения стратегии – это:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

2. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- б) учет внешних опасностей и возможностей;
- в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
- г) все перечисленное.

3. Охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия - это

- а) связанная горизонтальная интеграция;
- б) несвязанная диверсификация;
- в) связанная вертикальная интеграция;

4. Производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях – это...

- а) эффект опытной кривой;
- б) эффект синергии;
- в) эффект разнообразия.

5. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

Тема 10. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации

Цели занятия:

- актуализация понятия глобализация;
- формирование понимания стратегий отрасли на различных стадиях жизненного цикла;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стадиях жизненного цикла предприятий;
- изучение критериев выбора альтернативных решений;
- выработка практических навыков анализа ситуаций и выбора оптимального решения;
- изучение влияния факторов на стратегию управления персоналом;
- сопоставление стратегии развития организации и стратегии управления персоналом;
- изучение функций стратегического маркетинга;
- выработка практических навыков осуществления стратегий маркетинга.

Теоретический минимум:

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада.

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. В стадии спада конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Таблица 11

Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста		Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращающееся
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

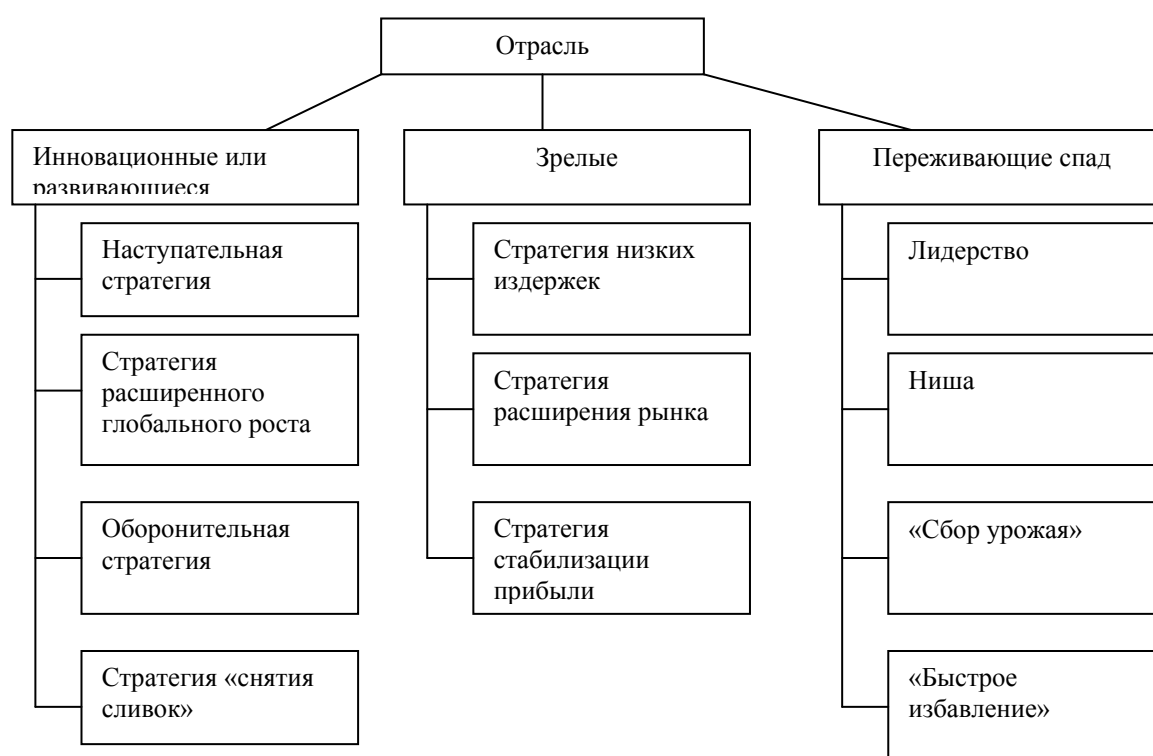


Рис. 26. Стратегии отраслей, находящихся на различных стадиях жизненного цикла



Рис. 27. Матрица Томпсона и Стрикленда

Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке (фирма с данным продуктом стремиться завоевать лучшие позиции на рынке);
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков для уже производимого продукта);
- стратегия развития продукта (производство нового продукта, реализуемого на уже освоенном рынке).

Стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками);
- стратегия прямой вертикальной интеграции (рост фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи).

Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации (основана на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе);
- стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии);
- стратегия конгломеративной диверсификации (фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации (осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес);
- стратегия «сбора урожая» (отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе);
- стратегия сокращения (фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса;
- стратегия сокращения расходов (поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат).

Стратегия управления персоналом – система решений и предпринимаемых на их основе действий, призванных:

- своевременно обеспечить компанию работниками заданной квалификации и в необходимом количестве,
- способствовать наиболее полной реализации их прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством;
- обеспечить рациональное использование трудового потенциала.

Факторы, влияющие на стратегию управления персоналом:

1. *Внешние*: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с отраслевым профсоюзом; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда и др.

2. *Внутренние*: структура и цели организации; ее территориальное размещение; применяемые технологии; господствующая культура; сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе и др.

Стратегический маркетинг – комплекс работ по прогнозированию и формированию на основе стратегий фирмы: сегментации рынка, повышения качества товара, ресурсосбережения, развития производства, повышения конкурентоспособности, сохранения или достижения конкурентных преимуществ фирмы, стабилизации прибыли и пр.

Функции стратегического маркетинга:

- Формирование рыночной стратегии фирмы.

- Реализация концепции маркетинга.
- Реклама и стимулирование сбыта товара.
- Обеспечение маркетинговых исследований.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?
2. В каких трех классических вариантах может находиться отрасль?
3. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?
4. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
5. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?
6. Каковы особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли?
7. Каковы особенности сегментированных отраслей и какие стратегии в них применимы?
8. Какие риски существуют для быстрорастущих компаний?
9. Какие стратегии может использовать компания-лидер рынка?
10. Какие конкурентные стратегии может использовать компания-последователь?
11. Обоснуйте критерии выбора стратегических альтернатив развития организации?
12. Поясните необходимость учета различных факторов для реализации стратегии.

Практическая ситуация №19:

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел-Дуглас» – одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносящих ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Вопросы к ситуации №19:

1. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»?

Практическая ситуация №20:

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом – с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

Вопросы к ситуации №20:

Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Практическая ситуация №21 «Вимм-Билль-Данн продукты Питания»:

Компания «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (ВБДПП) была основана в 1992 году и начала свой бизнес с аренды производственных мощностей Лианозовского молочного комбината для производства сокосодержащих напитков. Сегодня ВБДПП владеет 14 предприятиями молочной отрасли в России и СНГ с оборотом более 0,5 млрд. долл. Доля компании на рынке молочных продуктов в 2001 году составила 8,1% (доля ближайшего конкурента почти в четыре раза меньше), на рынке соковой продукции – 37,8%.

Впрочем, аппетит ВБДПП далеко не удовлетворен. Недавно было объявлено о намерении компании инвестировать около 50 млн. долл. в строительство молочного завода в Ленинградской области. Топ-менеджмент не отрицает и своего интереса к действующим предприятиям отрасли, поскольку намерен расширять свой бизнес в регионах.

«Вимм-Билль-Данн» стала первой компанией в молочной отрасли, претендующей на национальный уровень. Сначала строилась широкая сеть дистрибуции, по которой распространялись первые брэнды (молочных продуктов «М» и соков «J-7»), потом в регионах приобретались

предприятия. По словам региональных производителей, напору ВБДПП трудно было противостоять. Она входила в регионы с набором продуктов, которые не выпускались местными молочными заводами, и с мощной рекламной кампанией. Рекламные бюджеты ВБДПП в последние годы стали сравнимыми с бюджетами крупнейших транснациональных корпораций.

Один из факторов успеха ВБДПП – выбор тех ниш на рынке, которые еще не заняты отечественными производителями. В 1992 г. «Вимм-Билль-Данн» стала первой российской компанией, выпустившей отечественные соки не в трехлитровых банках, а в европейской упаковке. В 1995 г. компания первой начала выпуск йогуртов. На этом рынке сейчас ВБД занимает около 45%, почти в 2 раза больше ближайшего конкурента. В 1999г. начато производство продуктов нового поколения под маркой «Віо Мах». Компания стремится ежегодно выводить на рынок новые продукты – морсы «Чудо-ягода», десерты «Даниссимо», детскую серию «Рыжий Ап». Всего в ее ассортименте около трехсот видов молочной продукции.

Еще одно стратегическое решение – укрепление отношений с поставщиками сырья. Известно, что сырьевая база была и остается весьма нестабильной. «Вимм-Билль-Данн» стала платить за молоко довольно приличную цену, что вызвало неудовольствие конкурентов в регионах. ВБДПП, по их словам, отнимала у них поставщиков. Поднимать же закупочные цены на уровень ВБДПП они не могли, поскольку пришлось бы увеличивать отпускные цены на готовые продукты, что привело бы к сокращению спроса.

«Вимм-Билль-Данн» интересовали не только стабильные объемы поставок, но и стабильное качество. В 1999 г. компания начала реализацию программы «Молочные реки». В рамках программы в хозяйства поставлялись высокопродуктивные породы скота, доильное и холодильное оборудование, кормоуборочная техника. Общий объем инвестиций составлял 20 млн. долл. Правда, акции сельскохозяйственных предприятий компания не покупала, считая, что это не ее бизнес.

Постоянное расширение производственной базы требует от компании значительных финансовых вложений в модернизацию. Инвестиции, полученные от размещения акций на фондовом рынке, будут вложены в реконструкцию предприятий и расширение производства, а также в новые направления бизнеса, в частности, в производство сыра, сухого молока, биопродуктов.

Открытое акционерное общество «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» продолжает экспансию на российском молочном рынке. Компания приобрела контроль над ЗАО «Гулькевичский маслозавод» (Краснодарский край), ООО «Молоко Вейделевки» (Белгородская обл.) и взяла под оперативный контроль ОАО «Новокуйбышевскмолоко» (Самарская обл.). Таким образом, у ВБД теперь 17 предприятий.

Сейчас ВБД разрабатывает планы дальнейшего развития заводов. Предполагается, что Гулькевичский маслозавод, специализирующийся на выпуске кисломолочной продукции, увеличит свои теперешние мощности – 80 тонн в сутки – более чем в 2 раза, а также расширит поставки сырого молока на принадлежащий компании в Краснодарском крае Тимашевский молочный комбинат. Приобретя ООО «Молоко Вейделевки» (выпускает сухое цельное, сухое обезжиренное молоко и сливочное масло) и «Новокуйбышевскмолоко» (выпускает сухое обезжиренное молоко, молочную и кисломолочную продукцию), ВБД получает новые рынки сбыта. До этого в Белгородской и Самарской областях у компании не было своих предприятий. ВБД также планирует увеличить объемы выпуска этих заводов и обновить некоторые производственные линии.

Сейчас группа ВБД, которая еще до вхождения новых предприятий контролировала 30% мощностей по производству молочной продукции в России, является крупнейшим игроком на отечественном рынке. Наблюдатели полагают, что компания старается укрепить свои позиции. Ведь несмотря на то, что ее объемы гораздо выше, чем у ближайших конкурентов, последние стали вести себя более активно в отдельных сегментах, понемногу уменьшая долю ВБД.

Вопросы к ситуации №21:

1. Определите глобальную и рыночную стратегии компании.
2. Какие перспективные цели компании могут быть сформулированы руководством ВБДПП?
3. Дайте рекомендации по позиционированию продуктов питания компании ВБДПП на рынках России и СНГ.
4. Кто, по Вашему мнению, может являться потребителем по каждому виду продукции?
5. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического, так и тактического характера.
6. Опишите реальную или гипотетическую маркетинговую ситуацию на российском молочном рынке и, в частности, «Вимм-Билль-Данн», ответив на вопросы:
 - Какие цели ставит перед собой предприятие?
 - В чем состоит стратегия роста?
 - На какие рынки следует ориентироваться предприятию?
7. Проанализируйте маркетинговые возможности «Вимм-Билль-Данн» с помощью одного из методов (ситуационный анализ, STEP-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ).
8. Включите в план маркетинга:
 - маркетинговые цели предприятия;
 - способы достижения поставленных целей;
 - предложения по использованию имеющихся у предприятия средств;
 - способы организации и контроля выполнения плана.

Практическая ситуация №22 «Рынок мороженого»:

Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) создали альянс. До сих пор, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция. И хотя специалисты уже несколько лет твердят о том, что надо разворачивать кампанию по стимулированию сбыта, производители только сейчас начинают проникаться этой идеей.

В России вообще сложилось неправильное (с точки зрения производителей) потребление мороженого – на 90% оно импульсивно. На это и рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20–30%.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работает более 300 производителей. О хладокомбинатах некоторых провинциальных городов рассказывают страшные вещи: износ оборудования там доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие.

Жизнь этим упрямам облегчает то, что они снижают себестоимость продукции, договариваясь с соответствующими органами о возможности работать не по ГОСТу, а по так называемым техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные.

Положение осложняется тем, что мороженщикам приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа – чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 года, росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции. За 2001 год в рублевом выражении они вообще не изменились, а стало быть, при расчете в условных единицах, упали.

Наконец, службы сбыта московских предприятий, бывших некогда флагманами советской индустрии мороженого, не сумели устоять перед маневрами торговцев, сбивающих цену. Ценообразование зачастую определялось напористостью последних и их умением договариваться. Сами торговцы утверждают, что им проще было иметь своих людей в отделах сбыта предприятий, чем добиваться прозрачной системы скидок. В результате случалось, что лучшие условия получал не тот, кто забирал

большие объемы продукции, а мелкие перекупщики. Торговцы, развивающие розничные сети, рассказывают, что от «дилера» того или иного комбината можно было получить мороженое по более низкой цене, чем на самом комбинате.

Вместо того чтобы исправлять собственные ошибки, производители обвинили торговлю в некорректном поведении, погоне за сверхприбылью. Поэтому трое мороженщиков – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат – и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Вопросы к ситуации №22:

1. Дайте общую характеристику конъюнктуры рынка мороженого в России.
2. Назовите основные факторы, которые формируют положительный имидж компаний – участников альянса в глазах потенциальных потребителей.
3. Сформулируйте миссию компаний, создавших альянс.
4. Опишите долгосрочные цели участников альянса.
5. Оцените привлекательность и конкурентоспособность мороженого, производимого столичными предприятиями, по отношению к товарам-заменителям и товарам конкурентов.
6. Предложите мероприятия по совершенствованию ценовой и сбытовой политики «большой тройки».

Практические задания:

1. Приведите примеры отраслей, находящихся на разных этапах жизненного цикла. Приведите примеры зрелых отраслей. Какие действия предпринимают фирмы в зрелых отраслях по оживлению производства?
2. Приведите пример фирмы-лидера? Каким образом она защищает лидерские позиции? Какие действия по проникновению в отрасль предпринимают фирмы-последователи? С какими трудностями они могут столкнуться?
3. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия и сформулируйте функциональные стратегии для этого предприятия. Заполните таблицу, определив основные решения функциональных стратегий для ключевых направлений деятельности организации.

Направления деятельности	Основные решения функциональных стратегий
Маркетинг	
Финансы	
Производство	
НИОКР	
Управление персоналом	

4. Заполните предлагаемую ниже таблицу, обосновав какие особенности стратегии управления персоналом и маркетингом будут присущи той или иной стратегии развития организации.

№ п/п	Стратегия развития организации	Особенности стратегии управления персоналом	Особенности стратегии управления маркетингом
1.	Стратегия лидерства в издержках		
2.	Стратегия дифференциации		
3.	Сфокусированные стратегии		
4.	Стратегия обратной вертикальной интеграции		
5.	Стратегия прямой вертикальной интеграции		
6.	Стратегия горизонтальной диверсификации		
7.	Стратегия несвязанной диверсификации		
8.	Стратегия усиления позиций на рынке		
9.	Стратегия развития рынка		
10.	Стратегия развития продукта		
11.	Стратегия сокращения		

5. На предприятиях сферы обслуживания важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Но при этом на предприятии есть три категории сотрудников:

– сотрудники, отвечающие за своевременную адаптацию организации к внешней среде, т.е. изменения,

– генераторы идей, творческие личности, которые изучают перспективы развития разнообразных сфер деятельности и постоянно предлагают какие-либо нововведения;

– персонал, выполняющий рутинную работу (например, горничные) и которые сопротивляются переменам

Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности

всех категорий сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д. Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников.

6. Предположим, что Вы – менеджер-маркетолог по специальности. Ваш друг предлагает Вам участвовать в его новом предприятии, которое будет заниматься производством детской одежды и обуви, а также детских игрушек. Для того чтобы это предприятие заработало, необходимо провести маркетинговые исследования рынка детских товаров, чем он и предлагает Вам заняться.

Ваша задача:

- выявить проблему исследования;
- определить приоритетные направления маркетинговых исследований и охарактеризовать их;
- предложить план маркетинговых исследований;
- наметить пути практического использования результатов анализа;
- определить, стоит ли Вашему другу вкладывать инвестиции в новое предприятие?

7. Определить текущий рыночный спрос за месяц в денежном и натуральном выражении, годовую емкость рынка моющего средства. Стандартная годовая доля употребления – 2 грамма в день. Количество потенциальных потребителей 500000, реальных 80%. Средняя цена на рынке 30 рублей за 250 грамм. Определить долю рынка фирмы продающей 30000 в месяц по 25 рублей за штуку в натуральном и денежном выражении.

8. Объем продаж предприятия микроволновых печей 60000 штук в год. Средняя стоимость составляет 3000 рублей. Объем спроса 90000 штук, а средняя цена 2500 рублей. На исследуемом сегменте объем продаж 20% от общего количества продаж фирмы. Имеются 3 конкурента, первый в 2 раза больше, второй в полтора раза больше, третий в 2 раза меньше. Определить долю рынка предприятия в натуральном и денежном выражении.

Тестовые задания:

1) Когда компании расширяет свою деятельность по направлению к поставщикам – это ...

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

2) Когда компании расширяет свою деятельность по направлению к конечному пользователю – это ...

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

- 3) Открытие компанией-производителем розничных точек – это...
- а) вертикальная интеграция «назад»;
 - б) вертикальная интеграция «вперед»;
 - в) горизонтальная интеграция.
- 4) Какие из возможных стратегий можно выбрать на стадии зрелости отрасли:
- а) стратегия агрессивной защиты;
 - б) стратегия диверсификации;
 - в) оборонительная стратегия;
 - г) создание инновационного предприятия;
 - д) вертикальная интеграция;
 - е) снижение издержек производства.
- 5) Особенности отраслей на стадии роста:
- а) не очень быстрые технологические изменения, приводящие к длительному циклу жизни продукта;
 - б) «горячие» технологические изменения, которые приводят к короткому циклу жизни продукта;
 - в) низкие входные барьеры.

Тема 11. Стратегии диверсифицированного предприятия

Цели занятия:

- формирование понимания понятия диверсификация;
- изучение мотивов и видов диверсификации;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о диверсификации организаций.

Теоретический минимум:

Диверсификация (изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов представляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи и функциональной зависимости от основной их деятельности.

Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса.

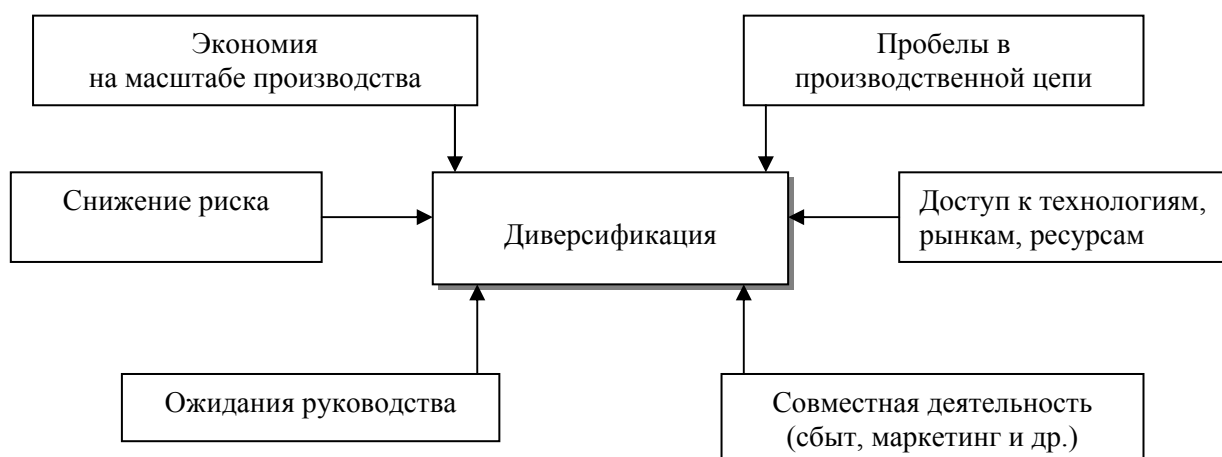


Рис. 28. Мотивы диверсификации

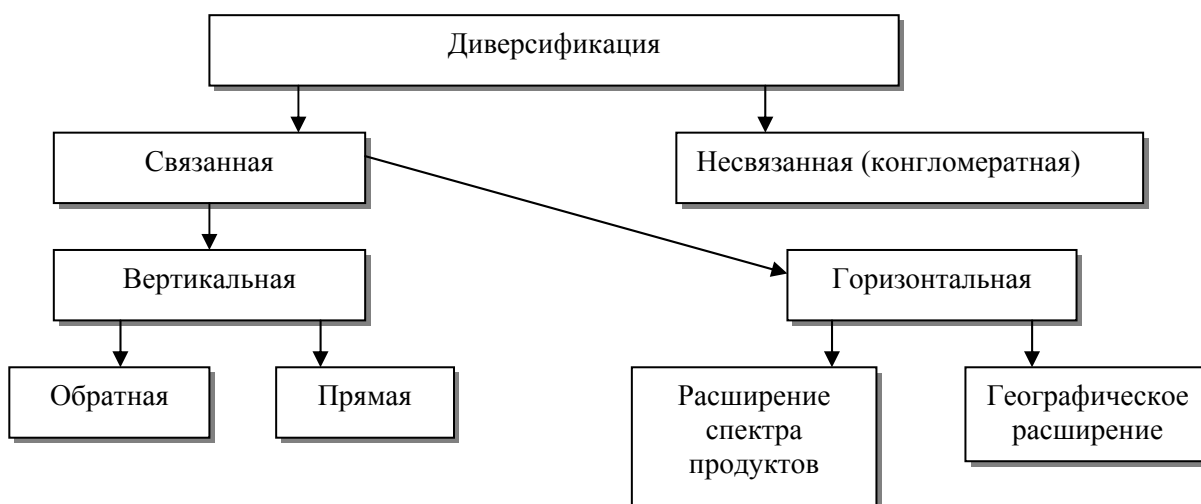


Рис. 29. Виды диверсификации

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

В основе интеграции и диверсификации лежит принцип объединения – собственности, ресурсов, сфер деятельности. При всем многообразии форм объединений главным в них являются два связующих элемента: отношения собственности и производственная кооперация.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Дайте определение понятию диверсификация.
2. Назовите основные мотивы диверсификации.
3. Назовите виды стратегий диверсифицированного роста.
4. Охарактеризуйте различные виды диверсификации. Приведите примеры.

5. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?

Практическая ситуация №23:

У компании «Корнинг» был завод в Кайзерслотерне (Германия) по производству керамических носителей катализатора для использования в системах нейтрализации автомобильных выхлопных газов. Чтобы завоевать новую нишу рынка, компания решила начать выпуск другой модификации данного изделия. С этой целью открыли завод в Гринвилле (США). В 1992 г. дела фирмы в США пошли очень плохо, в следующем году резко упали продажи в Германии, и руководители решили взглянуть на показатели рентабельности своих изделий.

Итак, два изделия, произведенных в Кайзерслотерне: простой симметричный керамический носитель катализатора, который выпускается в огромных количествах (назовем его RIO), и производимый значительно меньшими объемами носитель R5 сложной формы. Нормативные издержки на выпуск одного изделия R5 были на 20% выше, чем на выпуск изделия RIO. Но когда полностью подсчитали затраты на установку дополнительного оборудования и обустройство цехов по выпуску R5, оказалось, что себестоимость одного изделия R5 составляет 500 000% (!) по сравнению с себестоимостью RIO.

Изделие RIO воспроизводилось буквально само по себе, а вот R5 требовало постоянного внимания высокооплачиваемых инженеров, пытающихся удержать его в рамках спецификации. Поэтому, если бы Корнинг выпускала только RIO, она почти не нуждалась бы в инженерах. Так и произошло позднее: с прекращением выпуска мелкосерийных неприбыльных изделий количество инженеров в компании уменьшилось до 25% от их прежнего числа.

Из 450 наименований продукции, производимой в Гринвилле, половина приносила 96,3% всех поступлений от продаж; доля других 50% составляла лишь 3,7%. На заводе в Германии половина выпускаемой продукции приносила в различные периоды от 2 до 5% выручки. И в США, и в Германии выпуск этих 50% видов продукции был убыточным.

Вопросы к ситуации №23:

1. Что необходимо делать предприятию, если сталкиваются с резким спадом сбыта?

2. Необходимо ли заранее продумывать новые варианты работы, виды товаров и т.п.

Практическое задание:

1. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

2. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

Тестовые задания:

1. К чему ближе данная характеристика «Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования: торговой марки; эффективного маркетинга; сервисного обслуживания; НИОКР и возможностей новых товаров/технологий; избытка мощностей; экономии на масштабе»

а) интеграция;

б) диверсификация;

в) дифференциация.

2) В группу стратегии диверсифицированного роста входят:

а) стратегия прямой вертикальной интеграции;

б) стратегия усиления позиции на рынке;

в) стратегия развития рынка;

г) стратегия конгломеративной диверсификации;

д) стратегия развития продукта.

3) Поставщик персональных компьютеров работает с юридическими лицами. Со следующего года планируется начать продажу этих

компьютеров и физическим лицам. Такое решение может быть названо (по матрице Ансоффа)...

- а) развитие рынка;
- б) проникновение на рынок;
- в) полная диверсификация;
- г) развитие продукта.

4) Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?

- А) стратегию развития рынка;
- Б) стратегию развития продукта;
- В) стратегию проникновения на рынок.

5. Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?

- А) может;
- Б) не может;
- В) может, только если это многоотраслевая компания.

Тема 12. Реализация стратегии: приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

Цели занятия:

- формирование понимания сущности управленческой структуры предприятия;
- изучение различных видов организационных структур управления;
- выработка практических навыков анализа ситуаций об изменениях в организационной структуре предприятия в соответствии с выбранной стратегией.

Теоретический минимум:

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей.

Система управления – принятый порядок управления и выполнения работ, важнейшими составляющими которого являются управленческие системы: система планирования, система составления бюджета, система учета и информации, система оценки и вознаграждения за труд.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ «ПО ПРАВИЛУ ПЯТИ У»

Успех стратегии =

Уместность - соответствие задуманных мероприятий внутренним и внешним условиям

+

Уверенность – четкое знание компетенций фирмы и представления о том, что их можно сохранить, развить и использовать в различных «стратегических ходах».

+

Упорство – свойство руководства фирмы не отступать перед трудностями при реализации стратегии, слабости превращать в возможности.

+

Удача – благоприятное сочетание обстоятельств.

Характеристики эффективных организационных структур:

- минимум барьеров между отделами, функциями, географическими подразделениями, а также между компанией и ее поставщиками, дистрибьюторами, дилерами, стратегическими союзниками и клиентами;
- сокращение степени централизации и численности центральных органов;
- объединение усилий работников разных функциональных и географических подразделений для создания организационных компетенций и возможностей;
- широкое использование электронных технологий – обработка данных, передача информации в режиме реального времени, использование internet для общения и сотрудничества с поставщиками, клиентами и стратегическими партнерами;
- децентрализация полномочий и ответственности;
- способность к изменению и быстрому обучению;
- высокая мотивация сотрудников и их удовлетворенность своей работой;
- создание относительно мелких и более самостоятельных бизнес-единиц;
- гибкость структуры и ее приспособленность как к интересам клиентов, так и к интересам сотрудников.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что понимается под управленческой структурой, системой?
2. Какие организационные изменения структуры предприятия существуют?
3. Почему организационная структура должна следовать за стратегией?

4. Рассказать о различных подходах к приведению структуры в соответствие со стратегией.

5. Выявить стратегические преимущества и недостатки различных оргструктур управления.

6. Приведите примеры известных Вам фирм с различными оргструктурами управления.

7. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.

8. Назовите требования, которым должна отвечать эффективная организация.

9. Каковы характеристики эффективных организационных структур?

10. Какие действия необходимо осуществить при реорганизации структуры по бизнес-процессам?

11. Что представляет собой TQM? Каковы принципы программ всеобщего качества и постоянного совершенствования?

Практическая ситуация №24:

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции.

Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Вопросы к ситуации №24:

1. Каковы возможные действия руководителя предприятия?

2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия.

3. Предложите пути выхода из критической ситуации.

4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

Практическая ситуация №25:

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться

маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

Вопросы к ситуации №25:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия.
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

Тестовые задания:

1. Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.) - это
 - а) диверсификация;
 - б) аутсорсинг;
 - в) синергия;
 - г) дифференциация.
2. Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса – это:
 - а) связанная горизонтальная диверсификация;
 - б) несвязанная диверсификация;
 - в) связанная вертикальная диверсификация.
3. Функция обратной интеграции:
 - а) устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов;
 - б) приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

4. Функция прямой интеграции:

а) устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов;

б) приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

5. Вертикальная интеграция типична для:

а) металлургии;

б) автомобильного производства;

в) производства бумаги, химических продуктов;

4) нефтяного бизнеса.

Тема 13. Формирование бюджета, политик и процедур для реализации стратегии

Цели занятия:

- формирование понимания понятий бюджета, политики, процедуры;
- овладение навыками формирования бюджета организации для реализации стратегии;
- овладение навыками разработки политик и процедур в поддержку реализации стратегии.

Теоретический минимум:

Необходимо вести правильную бюджетную политику. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнять свою часть стратегического плана надлежащим образом. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает финансовую эффективность.

Виды политик:

- производственная политика;
- финансовая политика;
- политика в сфере качества;
- кадровая политика;
- политика инноваций и др.

Стратегия компании не может быть выполнена или осуществлена на высоком уровне без определенного количества поддерживающих деловые операции систем.

Внедрение информационных систем особенно важно для систематизации пяти видов данных:

- информация о клиентах;
- информация о производстве или текущей деятельности;
- информация о персонале;
- информация о финансовых результатах деятельности;
- информация о поставщиках и партнерах.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Какие проблемы могут возникнуть при реализации стратегии с точки зрения бюджетирования?
2. Для чего разрабатываются политики и процедуры?
3. Какие существуют виды политик?
4. Каковы системы поддержки стратегии?
5. Какие виды стимулирования могут применяться в организации?
6. На каких принципах должно строиться материальное стимулирование?

Практические задания

1. Разработайте бюджет реализации стратегии конкретной организации, предусмотрев в нем затраты на выполнение конкретных мероприятий в определенные сроки.
2. Разработайте систему материального стимулирования, которая бы в полной мере соответствовала стратегии, реализуемой руководством организации.

Тестовые задания:

1. Бухгалтерская отчетность, статистика производства и продаж относятся к:
 - а) внешним источникам информации
 - б) внутренним источникам информации
 - в) источникам конкурентной информации
 - г) не являются источником получения информации
2. К среде косвенного воздействия организации НЕ относится ...
 - а) экономическая компонента
 - б) правовая компонента
 - в) кадровая компонента
 - г) технологическая компонента
3. Матрица ... может быть применена для определения мощности предприятия.
 - а) И. Ансоффа
 - б) М. Портера
 - в) BCG
 - г) С.Н. Хофер / D.E. Schendel
4. Матрица ... может быть применена для определения производственной программы организации.
 - а) I. Ansoff
 - б) M. Porter
 - в) С.Н. Хофер / D.E. Schendel
 - г) BCG
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации
 - а) функциональная стратегия

- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия.

Тема 14. Реализация стратегии: корпоративная культура и кодекс поведения компании

Цели занятия:

- формирование понимания понятий корпоративной и организационной культуры;
- анализ сил, вызывающие изменения корпоративной культуры;
- выявление характеристик нездоровой корпоративной культуры;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о корпоративной культуре предприятия.

Теоретический минимум:

Корпоративная культура – это система неофициальных правил, норм, которые устанавливают, как люди должны вести себя в большинстве случаев.

Организационная культура – это система общих и укоренившихся в ней норм, принципов и ценностей, иными словами то, чем реально живут люди в коллективе.

Силы, вызывающие изменения корпоративной культуры:

- внутренние кризисы,
- появление новых технологий (например, Internet),
- новые проблемы,
- естественная смена лидеров и членов организации,
- освоение новых видов бизнеса,
- распространение деятельности на другие географические регионы (особенно за границу),
- быстрый рост и связанное с ним расширение штата,
- слияния и приобретения,
- глобализация.

Характеристики нездоровой корпоративной культуры:

- политизация внутренней среды, когда обладающие влиянием менеджеры самочинно управляют группами сотрудников и препятствуют стратегически значимым переменам;

- враждебное отношение к переменам и тем лицам, которые их проводят;

- продвижение по службе менеджеров, неукоснительно исполняющих бюджет, жестко контролирующих работу вверенных им подразделений, в то время как повышать надо менеджеров, понимающих миссию, стратегию и цели компании, способных стимулировать работников и принимать решения;

– нежелание искать передовые методы работы и подходы в деятельности других компаний.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что включает в себя корпоративная культура?
2. На основе каких принципов формируется корпоративная культура?
3. Дайте понятие сильной и слабой корпоративной культуры.
4. Что такое система ценностей в организации?
5. Какие этапы включают процесс развития организационной культуры?
6. Как культура влияет на организационную эффективность?
7. Назовите основные характеристики нездоровой корпоративной культуры.

Практическая ситуация №26 «Культура компании Nordstrom¹»:

Культура обслуживания в Nordstrom, рознично-универсальном магазине, отмеченном за исключительную ответственность перед клиентом, заставляет вспомнить девиз этой компании: ‘Удовлетворять самые требовательные запросы клиента’. Следование девизу фирмы так прочно вошло в поведение сотрудников, что они с удовольствием решают задачи, которые перед ними порой возникают в связи с требованиями клиентов. Обычно удовлетворение просьбы клиента в доброжелательной манере – это немного больше, чем просто вежливое обращение и чуткое внимание к запросам покупателей. Иногда это и оплата покупателю талона за парковку, если продавец упаковывал товар дольше, чем обычно, или доставка заказанного по телефону товара прямо в аэропорт в случае, если клиент очень спешит, а ему срочно нужно сделать покупку.

В Nordstrom каждое неординарное желание клиента расценивается сотрудником как возможность проявить себя и создать для своей фирмы репутацию компании, прекрасно обслуживающей покупателей. Nordstrom всячески поощряет такое поведение, повышая сотрудников, отмеченных за оказание неординарных услуг, ведя запись всех ‘героических’ дел и оплачивая работу сотрудников исключительно на комиссионной основе (нет ничего необычного в том, что сотрудники Nordstrom получают в 2 раза больше своих коллег работающих в других магазинах). Для предприимчивых людей, которым нравится работа в сфере розничной торговли и которые получают удовольствие от удовлетворения запросов клиентов, – Nordstrom лучшая компания для работы. Культура компании – избавляться от тех, кто не может соответствовать стандартам Nordstrom, и вознаграждать того, кто готов принять ее стратегию.

Вопросы к ситуации №26:

1. Какие принципы лежат в основе корпоративной культуры компании Nordstrom?

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. –М.: ЮНИТИ, 2015.

2. Составьте её кодекс поведения.

Практическая ситуация №27 «Кодекс чести компании Johnson & Johnson¹»:

- Мы несем первостепенную ответственность перед врачами, сиделками и пациентами, которые пользуются нашими товарами и услугами.
- Все наши товары должны отвечать их требованиям и быть лучшего качества.
- Мы должны постоянно работать над снижением издержек, чтобы обеспечивать разумные цены.
- Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать хороший доход.
- Мы ответственны перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые трудятся вместе с нами во всех регионах мира.
- Каждый сотрудник требует индивидуального подхода.
- Следует уважать заслуги и достоинство каждого служащего.
- Служащие должны чувствовать уверенность в своей работе.
- Оплата должна быть честной и адекватной, а в процессе работы должны обеспечиваться чистота, порядок и безопасность.
- Работники должны свободно вносить предложения и жаловаться на то, что их не устраивает.
- Необходимы равные для всех возможности для совершенствования и продвижения по службе.
- Мы должны обеспечить компетентное управление, наши поступки должны быть правильными и этичными.
- Мы ответственны за общество, в котором живем, и за мировое сообщество в целом.
- Мы должны быть добропорядочными гражданами, поддерживать хорошие начинания, вести благотворительную деятельность и честно платить налоги.
- Мы должны способствовать улучшению жизни граждан, охране их здоровья и образованию.
- Мы должны сохранять в хорошем состоянии собственность, которой обладаем, с тем чтобы защищать окружающую среду и природные ресурсы.
- Мы несем ответственность перед акционерами.
- Бизнес должен приносить хорошую прибыль.
- Мы должны экспериментировать с новыми идеями.
- Необходимо проводить исследования, развивать инновационные программы и платить за свои ошибки.
- Необходимо создавать резервы на черный день.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. –М.: ЮНИТИ, 2015.

- Работая в соответствии с этими принципами, мы должны обеспечивать акционерам гарантированный возврат вложенных средств.

Вопросы к ситуации №27:

1. Для каких сегментов рынка работает компания?
2. Какое место занимает персонал компании с точки зрения ценностей?
3. На кого ориентирован кодекс поведения компании Jonson & Jonson?
4. Какова миссия компании с учётом кодекса поведения?
5. Оценить, исходя из информации, содержащейся в кодексе, возможности успешной реализации стратегии.

Практические задания:

1. Объясните, почему одни из ниже приведённых характеристик являются ценностями, а другие входят в кодекс поведения.

Содержание системы ценностей и кодекса поведения компании

Что включает в себя система ценностей

- Важность потребителя и его обслуживания
- Забота о качестве
- Развитие инноваций
- Уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним
- Приоритет честности, сотрудничества и этических норм
- Уважение интересов акционеров
- Уважение интересов поставщиков
- Защита окружающей среды
- Корпоративное единство

Что включает в себя кодекс поведения

- Честность и следование законам
- Столкновение интересов
- Честные методы конкурентной борьбы
- Использование внутренней информации и безопасная торговля
- Отношения с поставщиками и торговая практика
- Получение и использование информации о других
- Политическая деятельность
- Использование активов, ресурсов и собственности компании
- Защита частной информации
- Установление цен, заключение контрактов, расчеты

2. Необходимо сформулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах. Для этого:

- Студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».

- На занятии в группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Форма: Организационная культура

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

II. Разделяемые вещи материального мира

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Разделяемые выражения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____, _____
5. _____

IV. Разделяемые действия

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Примечание. Сформулированные пп. 1-5 разделов I-V должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов вашей группы (организации) и должны, с другой стороны, отличать вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

- Под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 15-20 мин вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры.

Тестовые задания:

1. Эффективная реализация стратегии зависит;
 - а) ключевых компетенций и конкурентных возможностей;
 - б) компетентности персонала;
 - в) эффективной внутренней организации.

- г) все ответы верны
 - д) нет правильного ответа
2. Реализация стратегии предусматривает:
- а) активизацию менеджеров всех уровней;
 - б) выделение средств на реализацию стратегии;
 - в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
 - г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
 - д) формирование корпоративной культуры;
 - е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.
3. Основные условия выполнения стратегии – это:
- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
 - б) подбор и эффективное использование персонала;
 - в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
 - г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
 - д) повышение роли первого руководителя фирмы.
4. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?
- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
 - б) учет внешних опасностей и возможностей;
 - в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
 - г) все перечисленное.
5. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?
- а) отсутствие необходимых ресурсов;
 - б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
 - в) плохое знание внешнего рынка;
 - г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 3:

Цель задания – изучить методику формирования продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы Бостонской консультационной группы, на основе проведенных ранее исследований внутренней и внешней среды, а также портфеля предприятия предложить корпоративную стратегию развития рассматриваемого предприятия и деловые стратегии развития отдельных направлений бизнеса

Перед каждой командой (объединение в команды должно было произойти при выполнении итогового задания после первого раздела) ставится задача – проанализировать портфель предприятия (направления бизнеса) и построить матрицу БКГ, а также разработать корпоративную и

деловые стратегии для предприятия, выбранного в качестве объекта исследования.

Для выполнения поставленной задачи каждая команда должна выполнить следующие действия:

1. Обозначить виды товаров, производимых предприятием, и рынки их сбыта, чтобы обезличенные элементы продуктового портфеля (из задания) превратились в конкретные товары и регионы сбыта. Заполнить таблицы, приведенные ниже.

Товар (бизнес-единица)	Наименование	Рынки сбыта
1		
2		
3		
4		
5		
...		

2. По таблицам исходной информации (форма для заполнения приведена ниже в таблице) изучить динамику продаж каждого элемента продуктового портфеля.

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	предприятия	конкурента
1						
2						
3						
4						
5						
...						

В случае, если студенты не имеют возможности получить полную информацию о деятельности организации и ее конкуренте, они могут воспользоваться исходными данными, приведенными в таблицах:

Предприятие А

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	предприятия	конкурента
1	250	230	210	220	15	7
2	230	250	230	250	10	15
3	1 200	1 100	1 150	1 000	23	12
4	110	90	105	115	5	2
5	100	50	90	150	14	10
6	50	70	90	90	20	10
7	1 560	1 450	1 200	800	7	18
8	850	900	1 000	1 200	30	12
9	850	500	230	120	25	35
10	120	110	230	100	12	15

Предприятие Б

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	предприятия	конкурента
1	180	190	210	220	7	9
2	1 190	1 250	1 150	1 200	28	25
3	1 050	1 000	900	850	12	20
4	980	850	780	850	7	4
5	190	220	180	210	12	5
6	40	60	80	100	12	8
7	60	70	80	90	15	7
8	10	60	120	150	30	12
9	350	280	230	150	12	15
10	210	420	510	350	7	4

Предприятие В

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	пред- приятия	конку- рента
1	10	30	50	70	25	9
2	20	50	60	90	20	4
3	1 250	1 190	1 150	1 200	18	25
4	190	220	180	210	9	5
5	250	120	80	100	6	8
6	240	370	280	390	8	7
7	30	60	120	150	30	12
8	60	70	90	120	25	35
9	150	180	230	150	8	15
10	410	420	510	550	7	4

Предприятие Г

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	предприятия	конкурента
1	70	90	110	120	9	5
2	280	290	350	220	10	15
3	1 150	1 100	950	900	25	30
4	180	190	280	290	20	25
5	980	850	900	870	4	5
6	190	220	200	210	5	7
7	120	50	60	110	8	4
8	150	60	80	100	7	3
9	350	280	230	150	15	20
10	80	40	50	80	4	2

Предприятие Д

Элемент	Объемы реализации, тыс. р				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	пред- приятия	конку- рента
1	120	110	125	115	16	7
2	580	560	570	550	12	20
3	750	650	700	680	15	28
4	1 250	1 300	1 100	1 250	25	12
5	20	30	50	60	10	30
6	560	680	660	700	30	25
7	60	70	80	150	25	12
8	30	50	70	150	15	7
9	100	70	40	50	2	7
10	560	540	580	700	23	15

3. Выявить заметные тенденции (сезонные колебания спроса, снижение или увеличение объемов реализации, резкие изменения продаж и т.п.) по каждому товару на каждом рынке.

4. Рассчитать по своим данным относительные доли рынка и темпы роста, заполнить таблицы:

Элемент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТР										

Элемент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ОДР										

Эле- мент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итого 100%
Уд. вес											

5. Построить матрицу БКГ.

6. Проанализировать положение каждого конкретного товара на конкретном рынке с учетом динамики продаж.

7. Предложить корпоративную стратегию развития предприятия: роста, ограниченного роста, сокращения (с вариантами) или комбинированную.

2. Для каждой стратегической единицы бизнеса предприятия разработать деловую стратегию.

9. Наметить основные цели в соответствии с предложенной корпоративной стратегией в рамках принятой деловой стратегии. Цели должны быть направлены на устранение выявленных диспропорций в продуктовом портфеле, на увеличение темпов роста объемов продаж конкретных товаров на конкретных региональных рынках.

Результаты выполненного задания следует оформить в виде отчета по анализу портфеля предприятия.

Отчет должен содержать: наименования товаров и рынков сбыта, расчеты и матрицу БКГ, предложения по каждому товару, предложения по группам товаров, варианты стратегии и их обоснование.

Заканчивается выполнение задания выступлениями каждой команды с защитой разработанных матриц БКГ перед студентами и преподавателем, которые могут задавать вопросы и впоследствии утверждать или отклонять предлагаемые разработки.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Темы курсовых работ:

1. Разработка стратегии развития организации.
2. Разработка кадровой стратегии организации.
3. Разработка маркетинговой стратегии организации.
4. Разработка производственной стратегии организации.
5. Разработка финансовой стратегии организации.
6. Разработка системы стратегического планирования на предприятии.
7. Разработка стратегии развития продукта компании.
8. Разработка стратегии компании, направленной на минимизацию издержек.
9. Разработка стратегии дифференциации компании.
10. Разработка (оптимизация) структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.
11. Разработка системы стратегического контроля на предприятии.
12. Управление стратегическими изменениями на предприятии.
13. Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации.
14. Разработка стратегии организации, входящей в новую отрасль.
15. Разработка стратегии компании, находящейся в стадии зрелости.
16. Разработка стратегии фирмы, действующей в отрасли, находящейся в состоянии спада.
17. Разработка стратегии компании, выходящей на международный рынок.
18. Разработка стратегии фирмы, являющейся лидером отрасли.
19. Разработка стратегии восстановления компании, находящейся в кризисной ситуации.
20. Разработка систем материального поощрения поддерживающих стратегию.
21. Разработка систем бюджетирования, поддерживающих стратегию.
22. Разработка стратегии роста малых фирм.
23. Разработка стратегии роста крупных фирм.

24. Разработка программы реализации стратегии (выработка политики, установка целей, разработка процедур, должностных инструкций).

25. Разработка системы информационного обеспечения стратегического управления организацией.

26. Формирование конкурентного преимущества организации.

27. Формирование системы стратегического управления организацией

Методика выполнения курсовых работ:

Курсовая работа выполняется в процессе изучения курса «Стратегический менеджмент». Целью работы является формирование у студента целостного представления о проблеме в ходе изучения ее теоретических аспектов и практического исследования состояния проблемы на конкретном предприятии.

Курсовая работа включает в себя: титульный лист, аннотацию, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Выбор темы студент осуществляет самостоятельно, желательно с учетом работы над будущим дипломным проектом. При этом по согласованию с преподавателем студент может уточнить или изменить наименование темы, расширить ее.

Задание к курсовой работе выдается студентам на практических занятиях.

Введение. Это вступительная часть курсовой работы, где рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, предмет и объект исследования, формируется цель и задачи работы, отражается информационная база, методы сбора материала и проведения исследования, которыми пользовался студент при выполнении работы.

Раздел 1. Теоретические и методологические основы изучения проблемы. Данный раздел содержит обзор литературы по проблеме. При этом студент должен найти сходства и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ, оценить степень изученности исследуемой проблемы и обосновать свою позицию по данному вопросу; а также определить методику анализа проблемы в конкретной организации и подготовить формы сбора первичной информации, методику ее обработки и анализа. Студенту в этой части курсовой работы необходимо представить собственную оценку знаний по выбранной теме, которыми располагает современная российская и зарубежная наука. Выполняя работу, необходимо продемонстрировать умение правильно, кратко и четко излагать усвоенный материал, выделяя основные положения. Не следует включать материалы, не имеющие отношения к рассматриваемой теме, что снижает ценность курсовой работы. В конце теоретической части

курсовой работы необходимо кратко изложить ключевые выводы по теме исследования.

Раздел 2. Анализ состояния проблемы на конкретном предприятии. В этом разделе студент должен изучить фактическое состояние проблемы непосредственно на предприятии и проанализировать реальное положение дел.

Материалом для анализа могут быть бизнес-планы, планы маркетинга, статистическая отчетность предприятия, результаты маркетинговых исследований, отчеты внутренних и внешних консультантов, внутренняя документация, относящаяся к планам стратегического развития, финансовая документация, отраслевые справочники, документы, отражающие политику предприятия и др. Материалы, служащие базой для обоснования и анализа проблемы, должны быть достаточно полными, чтобы, опираясь на них, можно было бы проанализировать настоящее положение дел на предприятии. Полученные материалы должны быть проверены на достоверность, отражать динамику изменения основных показателей для выявления тенденций их роста или снижения.

Анализ выбранной проблемы на предприятии следует проводить методами стратегического менеджмента: модель 5 сил М. Портера, PEST, SWOT, SLEPT – анализ, портфельный анализ с использованием различных матриц и др.

Вне зависимости от темы курсовой работы студент во втором разделе должен охарактеризовать деятельность предприятия, ответив на следующие вопросы:

1. В какой сфере работает организация (сфера производства, услуг, научно-техническая сфера и др.)?
2. Каков размер организации: крупный, средний, малый?
3. В какой отрасли работает организация? Как развивается эта отрасль?
4. Как Вы оцениваете положение организации на рынке? Насколько оно устойчиво? Какую долю рынка занимает организация?
5. Каковы стратегические установки организации (видение, миссия)? Каковы цели организации, их иерархия? Выделите стратегические цели организации.
6. Каковы элементы внутренней среды организации.
7. Какова конкурентная ситуация на рынке, где действует организация.
8. Насколько сильное влияние оказывают на организацию факторы внешней среды: экономические, правовые, политические, социальные и др.?
9. Какова организационная структура организации? Каким изменениям подвергается организационная структура организации в соответствии с изменениями во внешней среде?

10. Как вы считаете, в организации сильная или слабая организационная культура? Какие ценности характеризуют организацию?

11. Какую стратегию использует или собирается использовать в ближайшее время организация?

Второй раздел должен заканчиваться итоговыми выводами о проблемах функционирования и развития организации.

Раздел 3. Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы. В данном разделе студент, опираясь на выводы по результатам анализа, обосновывает рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы на предприятии, намечает пути использования вскрытых резервов, устранения обнаруженных недостатков в работе предприятия в плане стратегической деятельности. Могут быть предложены меры по совершенствованию оргструктуры предприятия с учетом стратегического планирования, разработаны стратегии организации и др.

Обязательные требования к содержанию третьего раздела курсовой работы:

- ✓ описание стратегических альтернатив развития данной организации, способных минимизировать организационные проблемы: преимущества и недостатки, критерии оценки и выбора;

- ✓ оценка риска выбранной стратегии развития данной организации и способы его снижения;

- ✓ описание мероприятий по реализации предлагаемых рекомендаций по стратегическому развитию организации: возможные трудности реализации, их причины и способы преодоления.

Кроме этого в третьем разделе курсовой работы должна быть отражена эффективность предлагаемых мероприятий.

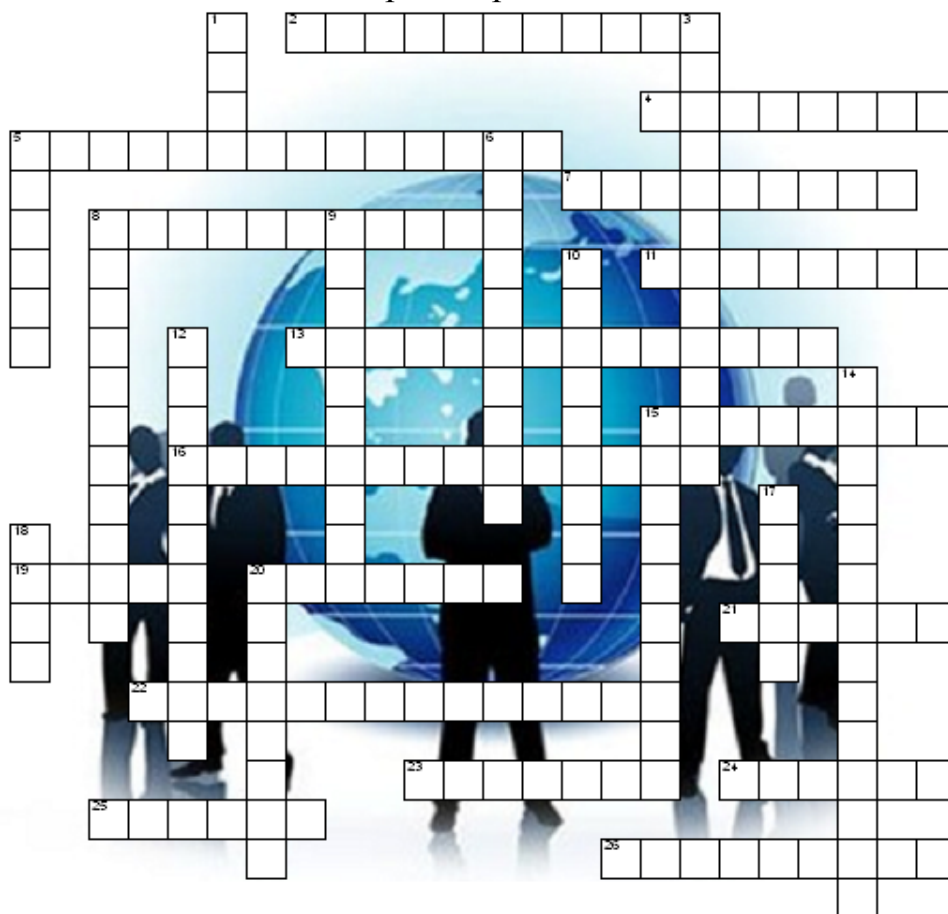
Заключение. Это результат работы, где студент делает основные выводы из всего изложенного в работе. Необходимо стремиться к тому, чтобы, прочитав заключение, можно было представить содержание работы и ее практическую значимость.

Список использованной литературы. После заключения необходимо полно и четко перечислить перечень всей использованной при написании литературы; названия книг, брошюр, учебной литературы, статей располагаются в алфавитном порядке по фамилии автора или названиям книг при наличии нескольких авторов.

Приложения. После списка литературы располагаются приложения.

КРОССВОРДЫ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кроссворд №1



Вопросы к кроссворду №1:

По горизонтали:

2. Разновидность сетевых структур, при которой происходит «аренда» товарного знака или коммерческого обозначения.

4. Совокупность стратегических единиц бизнеса, принадлежащая одному и тому же владельцу.

5. Один из этапов корпоративного планирования, суть которого – разработка финансового плана и оценка финансовых последствий сделанного стратегического выбора.

7. Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения.

8. Организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм.

11. Фактор стратегического выбора предприятия и уменьшения коммерческого риска, заключающийся в возможности сохранять конкурентные позиции при любых изменениях внешней среды.

13. Данная стратегия позволяет предприятию обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

15. Данный автор провел фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена и обозначил три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

16. Данная стратегия предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков сбыта, является очень рискованной, но при успешной реализации достигается стабильность и устойчивость.

19. Один из ключевых факторов успеха организации, достижения преимуществ в конкурентной борьбе, отражающий образ, репутацию организации, ее товаров и услуг.

20. Это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.

21. Кто разработал методику анализа конкурентоспособности, которая включает в себя: угрозы появления продуктов-заменителей; анализ угрозы появления новых игроков; анализ рыночной власти поставщиков; анализ рыночной власти потребителей; анализ уровня конкурентной борьбы.

22. Одно из направлений реализации глобальной стратегии наряду с созданием совместных предприятий, экспорта товаров, франчайзинга.

23. Форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара.

24. Автор матрицы, состоящей из стратегий: проникновения на рынок, развития рынка, развития товара, диверсификации.

25. Данное понятие помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: какова его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов.

26. Товар, удовлетворяющий те же потребности что и основной продукт, но отличающийся от него по некоторым характеристикам.

По вертикали:

1. Организация процесса продажи продукции самим производителем или через посредников в соответствии со всем комплексом рыночных и производственных факторов.

3. Главная цель данной стратегии заключается в стандартизации товаров и услуг. Она позволяет фирмам осуществлять экономию на масштабе производства за счет стандартизации, использовать преимущества мирового маркетинга.

5. Фактор, препятствующий проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Наличие этого фактора является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ.

6. Данная стратегия выражается, как процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств старого продукта. При этом изменяются три составляющие: продукт, рынок, положение фирмы в отрасли.

8. Данный показатель снижает прибыльность фирмы в отрасли, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции и другие формы соперничества.

9. Отслеживание и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

10. Данный фактор влияет на способность организации сохранять конкурентные преимущества, избегать имитацию товаров и занимать лидирующее положение на рынке. Предполагает создание и применение какого-либо новшества

12. Формирование нового взгляда потребителей на продукт.

14. Данная точка представляет собой количество проданных единиц продукции, после которого доход от продаж превышает общие издержки. Выручка, соответствующая точке, называется пороговой.

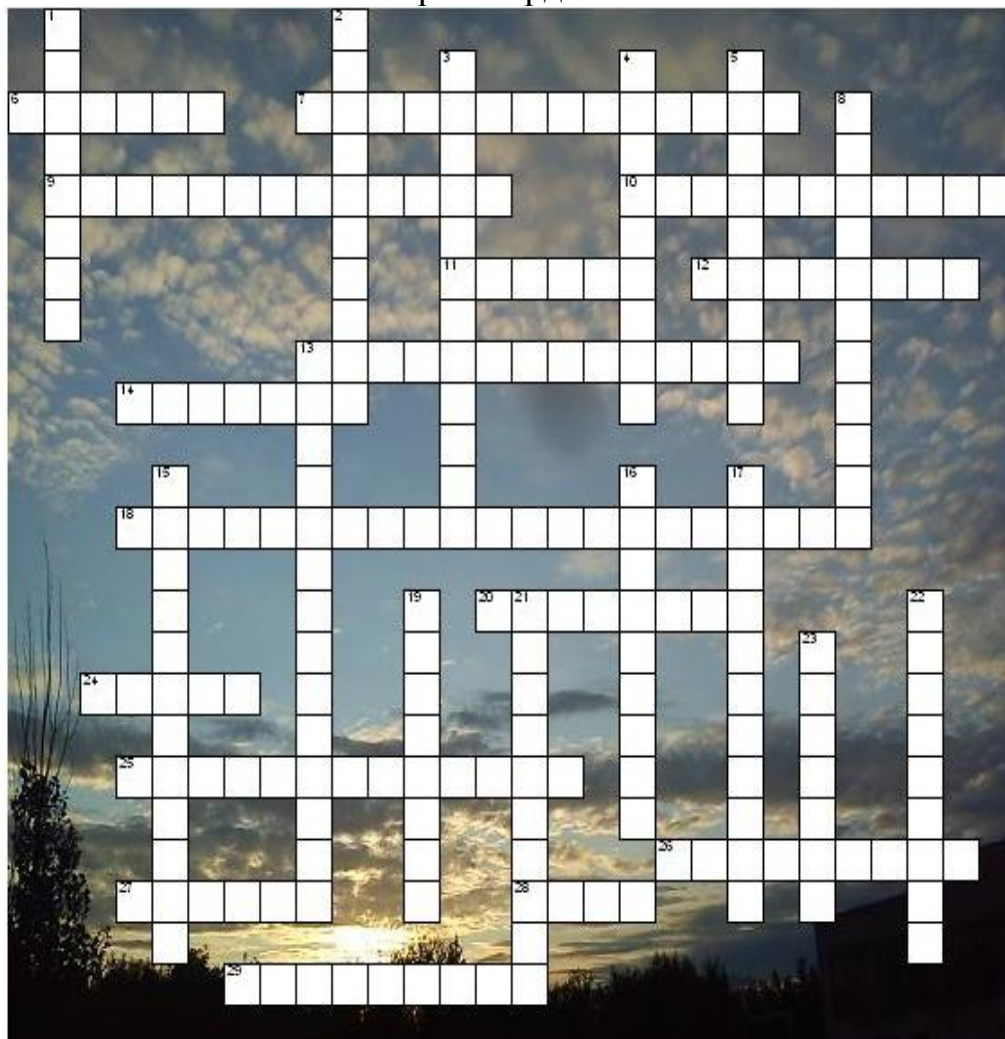
15. Данная среда предприятия включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия: акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

17. В стратегическом управлении данное понятие отражает совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов.

18. Ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

20. Это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц в одних руках, предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов.

Кроссворд №2



Вопросы к кроссворду №2:

По горизонтали:

6. Переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

7. Понятие, показывающее важность, первенство.

9. Что такое выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей?

10. Группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы с помощью целевого объединения ресурсов.

11. Отрицательные тенденции и явления, которые могут при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

12. Набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

13. Что означает способность предприятия обеспечивать уникальность и более высокую ценность продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик?

14. Набор сфер деятельности (бизнес – групп), которые компания намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе.

18. Способность товара или услуги выдержать сравнение с аналогичным товаром или услугой других производителей при сохранении среднерыночной цены.

20. Сторона в кредитных отношениях, предоставляющая средства на условиях возвратности, срочности и платности.

24. Система экономических отношений, возникающих на основе устойчивых экономических отношений производителей товаров и услуг и потребителей.

25. Прогнозирование будущего исходя из тенденций, существовавших в прошлом.

26. Индивидуальная свобода действия; самостоятельность.

27. Широко развернутое представление о системе ценностей, которыми придерживается организация.

28. Конкретное конечное состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

29. Мнение группы субъектов о человеке, группе людей или организации на основе определенного критерия.

По вертикали:

1. Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

2. Руководить, направлять деятельность на достижение абстрактной (неконкретной), но вынужденно – корректируемой цели в уже сложившихся рамках правил.

3. Положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

4. Вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

5. Решение задачи (не приказ, а «ответ») о том, как достичь стратегической цели из исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и с учётом возможных действий конкурентов.

8. Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

13. Что такое распространение хозяйственной деятельности на новые сферы?

15. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

16. Создание внутреннего побуждения к действиям.

17. Осознаваемое стремление потребителя получить нечто, имеющее для него вполне определенную ценность.

19. Несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем, противоречие в организации.

21. Продажа произведенных или перепродаваемых товаров и услуг, сопровождающиеся получением прибыли.

22. Управление созданием товаров и услуг, и механизмами их реализации, как единым комплексным процессом.

23. Выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.

Кроссворд №3:

Вопросы к кроссворду №3:

По горизонтали:

1. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе

6. Послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником, справедливое применение санкций и наказаний

7. Основатель классической (административной) школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления

8. Представитель школы человеческих отношений, провел известный Хотторнский эксперимент

9. Объект обмена организации с внешней средой, одно из основных свойств материи — мера её движения, а также способность производить работу.

10. Достоверность информации

14. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации

16. Подход к управлению, рассматривающий его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

17. Создатель иерархии человеческих потребностей

18. Место для всего и все на своем месте

20. Объект обмена организации с внешней средой, предметы, вещества, идущие на изготовление чего-либо.

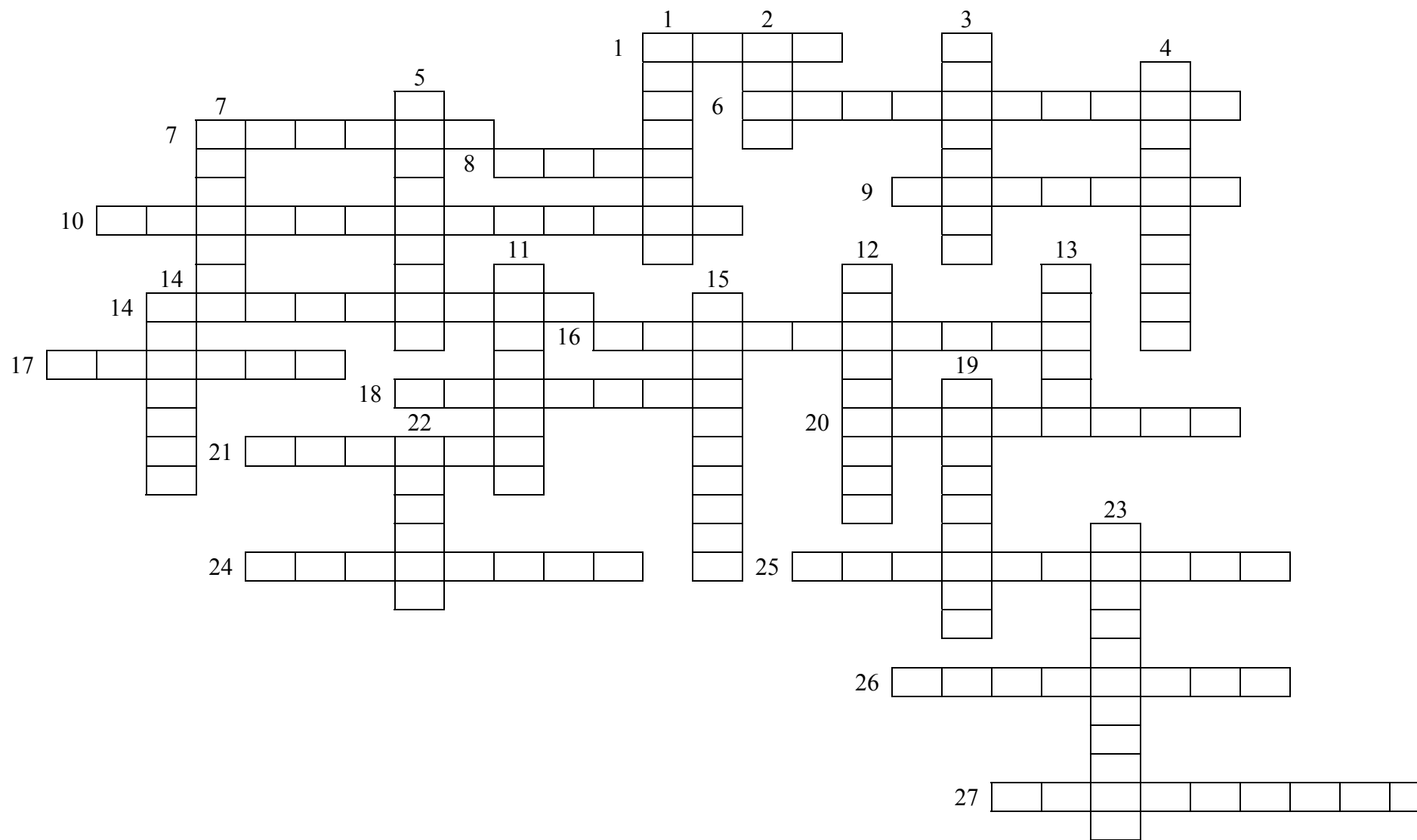
21. Ученый, определивший технологию как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

24. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации

25. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

26. Кто выделил две большие категории факторов, назвав их гигиеническими факторами и мотивацией

27. Процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации



По вертикали:

1. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения
2. Центральный фактор в любой модели управления
3. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
4. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов
7. Представитель школы человеческих отношений
11. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития
12. Поход, рассматривающий организацию как систему
13. Представитель школы научного управления, «отец» менеджмента
14. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
15. Организации на рынке, производящая аналогичный продукт или услуги
19. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей
22. Потребность в выражении желания человека оказывать влияние на поведение и решения других людей
23. Нехватка чего-либо, желание иметь что-либо, без чего человек чувствует себя не комфортно

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Эволюция школ стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
3. Этапы развития корпоративного планирования.
4. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
5. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
6. Основные этапы стратегического менеджмента.
7. Понятие и основные составляющие идеологической основы организации.
8. Внешняя среда. Методы анализа внешней среды организации.
9. Основные показатели анализа отрасли.
10. Модель пяти сил М. Портера.
11. Ключевые факторы успеха организации.
12. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов.
13. Направления и источники информации для анализа конкурентов.

14. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации.
15. Цели, задачи, направления управленческого анализа.
16. SWOT – анализ.
17. Модель 7-S Мак-Кинси.
18. Анализ потенциала предприятия.
19. Ресурсы и конкурентные преимущества организации.
20. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
21. Цепочка ценности отрасли.
22. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
23. Цели и основные этапы портфельного анализа.
24. Матрица Бостонской консультационной группы.
25. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы.
26. Матрица McKincey — General Electric.
27. Матрица Ансоффа.
28. Модель ADL/LC.
29. Модель Shell/DPM.
30. Модель HOFER/SCHENDEL.
31. Трехмерная схема Абеля.
32. Классификация стратегий конкуренции по М.Портеру.
33. Риски и условия реализации стратегии лидерства по издержкам.
34. Риски и условия реализации стратегии широкой дифференциации.
35. Риски и условия реализации стратегии оптимальных издержек.
36. Риски и условия реализации сфокусированных стратегий.
37. Стратегии вертикальной интеграции.
38. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.
39. Наступательные и оборонительные стратегии.
40. Стратегия первопроходца.
41. Internet-стратегии для традиционного бизнеса и ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
42. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
43. Цели и мотивы диверсификации.
44. Стратегии роста и сокращения.
45. Выгоды и издержки диверсификации.
46. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от вида стратегии организации.
47. Особенности стратегии управления маркетингом в зависимости от вида стратегии организации.
48. Создание эффективной организации: кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности.

49. Реинжиниринг бизнес-процессов.
50. Всеобщее качество TQM.
51. Бюджет и стратегия.
52. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
53. Бенчмаркинг.
54. Системы поддержки стратегии.
55. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии.
56. Стратегическое лидерство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент» сочетает теоретический и практический материал. Теоретический материал иллюстрирован рисунками и таблицами, позволяющими визуализировать сложнейшие процессы и явления при подготовке и реализации стратегических управленческих решений, что способствует их более легкому восприятию и пониманию. Однако авторы рекомендуют студентам использовать не только данный материал, но и прорабатывать самостоятельно предлагаемые к изучению специальные источники.

Содержание позволяет даже при отсутствии у читателей базовых знаний по стратегическому менеджменту понять его основы. Характер и стиль изложения материала делают его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности.

Практикум будет полезен не только для подготовки менеджеров-управляющих, но и специалистов. И тех, и других издание вооружает теоретическими знаниями и практическими навыками для разработки и исполнения стратегических решений в сложных и даже критических хозяйственных ситуациях, нацеливая специалиста на получение наиболее эффективного результата.

Рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с процедурой разработки, выбора, реализации и оценки эффективности стратегических решений.

Данный практикум позволит за сравнительно короткий срок узнать многое из учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» и практически использовать некоторые рекомендации в период производственных практик, при выборе места и темы дипломного проектирования, при организации и проведении фундаментальных поисковых исследований в рамках курсового проектирования и принятия множества других альтернативных решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
3. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
6. Глазов, Р.В. Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике [Текст] / Р.В. Глазов, С.А. Орехов // Современная конкуренция. – 2012. – № 2 (32). – С. 13-19.
7. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.
8. Гринберг, Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2012. – №2. – С.78-81.
9. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>
10. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480с.
11. Еремина, И.Ю. Стратегическое управление развитием организации [Текст] / И.Ю. Еремина, Д.В. Ячник // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. – № 2. – С. 188-198.
12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
13. Зиновьева, И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием [Текст] / И. Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2012. – №1. – С.56-63.
14. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст] / У. Клиланд. — М: Экономика. – 2012. – 367 с.
15. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

16. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88-129.
17. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации [Текст] / И.А. Мальсагов // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169-174.
18. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
20. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабли., 2013.
21. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1. – С. 25-37.
22. Оганян, К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя [Текст] / К.К. Оганян // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 291.
23. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС – 2012. – 496 с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.
25. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. [Текст] / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2016. – 205 с.
26. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 180 с.
27. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 152 с.
28. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
29. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
30. Устинов, А. Стратегия развития фирмы [Текст] / А. Устинов // Управление персоналом. – 2013. - №6. – с. 10-14.

31. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] Э.Х.Шейн / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака – СПб: Питер, 2013. – 351 с.

32. Широнина, Е.М. Организационная культура: элементы, структура [Текст] Е.М. Широнина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 69.

Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks

33. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.

34. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582>.

35. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24762>.

36. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817/>

37. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 384 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.

Интернет-ресурсы:

<http://www.grebennikoff.ru/product/36> – официальный сайт журнала «Стратегический менеджмент

<http://uptp.ru> – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

<http://dis.ru/magazine/periodicals/139/> – официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

<http://www.rjm.ru> – официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

<http://www.naukaru.ru> – официальный сайт журнала «Russian journal of management»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	9
Раздел 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	12
Тема 1. Сущность стратегического менеджмента.....	12
Тема 2. Основные составляющие стратегического менеджмента.....	18
Тема 3. Идеологическая основа организации	26
ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 1	33
Раздел 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	35
Тема 4. Анализ стратегических факторов среды. Анализ отрасли.....	35
Тема 5. Анализ конкурентов потребителей	42
Тема 6. Управленческий анализ: анализ ресурсов и конкурентных возможностей	48
Тема 7. Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек	55
Тема 8. Портфельный анализ.....	61
ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 2.....	74
Раздел 3. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ	76
Тема 9. Стратегии конкуренции по М. Портеру	76
Тема 10. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.....	83
Тема 11. Стратегии диверсифицированного предприятия.....	95
Тема 12. Реализация стратегии: приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	99
Тема 13. Формирование бюджета, политик и процедур для реализации стратегии	103
Тема 14. Реализация стратегии: корпоративная культура и кодекс поведения компании	105
ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 3.....	110
ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВЫХ РАБОТ	114
ПРОВЕРЬ СЕБЯ: КРОССВОРДЫ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ	118
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	125
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	127
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	128

Учебное издание

Резник Владислав Семенович
Сазыкина Ольга Анатольевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум
3-е изд., перераб. и доп.

В авторской редакции
Верстка Т. Ю. Симутина

Подписано в печать 14.06.16. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ.л. 7,67. Уч.-изд.л. 8,25. Тираж 80 экз.
Заказ №388.



Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28