**Модель 5-ти сил конкуренции:**

1)Соперничество между продавцами внутри отрасли. (возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм проявляются возможности лучше удовлетворять нужды потребителей или необходимость улучшать свою деятельность). 2)Попытки компаний из др. отраслей завоевать покупателей своих товаров (когда товар взаимозаменяем). 3)Возможность появления конкурентов внутри отрасли. 4)Способность поставщиков сырья и деталей используемых ф-мой диктовать свои условия (зависит от условий сложившихся в отрасли ф-мы поставщиков и от значимости тов-в, кот-е они поставляют). 5)Способность потребителей пр-ции ф-мы диктовать свои условия (чем крупнее покупатели и больше кол-во изделий, тем больше их возможность влиять на ход переговоров с продавцами). Ценность моделей 5-ти сил конкуренции в том, что она помогает определить стр=ру этих сил. Для тог, чтобы проанализировать конкурентное окружение рук-лям следует оценить возможности каждой из 5-ти сил. Коллективное воздействие этих сил будет характеризоваться конкурентной борьбой на данном рынке.

Стратеги пр-та на отдельных фазах его жизненного цикла. Жизненный цикл продукта состоит из 4-х фаз: 1)Выход на р-к хар-ся тем, что продукт новый, для него создаётся р-к. На это требуются большие затраты. Необходимо приложить усилия, чтобы продукт достиг точки безубыточности; 2)Рост – происходит быстрое расширение продаж продукта на р-ке. Покупатель принимает продукт, его р-к растёт и у ф-мы появляется возможность получать прибыль. Появляются конкуренты с таким же товаром. Идёт борьба за захват покупателей, за долю ф-мы на р-ке; 3)Зрелость – этой фазе соответствует насыщение р-ка данным продуктом и стабилизация, часто даже снижение прибыли от реализации. Характерно усиление ценовой конкуренции, медленное снижение цен приводящее к постоянному снижению прибыльности продукта; 4)Уход с р-ка – спрос на продукт падает. Это приводит к значительному падению его прибвльности. Ф-ма сосредоточена на том, как наиболее выгодно или с наименьшими потерями снять продукт с пр-ва и увести с р-ка.

Стратегия создания нового продукта. У кажд. Ф-мы должна быть своя программа разработки новых тов-в. Ф-ма может получить новинки 2-мя способами: 1.Путём приобретения патента или лицензии на пр-во чужого тов-ра, 2.Собственными исследованиями и разработками. Новинки – это оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих тов-в, а так же новые товары – плоды НИОКР ф-мы производителя.

Этапы создания нового продукта: 1)Формирование идей, 2)Отбор идей, 3)Замысел товара, 4)Разработка товара, 5)Испытание на р-ке, 6)Полный выпуск.

**Стратегия дифференциации**

Дифференциация продукции (обособление товара на рынке) 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.

При осущ. стратегии дифференциации себестоимость продукции повышается, но затраты имеют второстепенную роль, т.к. компенсируются за счет установления более высокой цены. Данная стратегия позволяет уклониться от ценовой конкуренции, разойтись с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Для реализации стратегии необходимо:

1) изучить потребности и поведение потребителей,

2) придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик.

Выделяют 4 вида дифференциации:

1. Продуктовая дифференциация - предложение на рынке продуктов с хар-ками или дизайном лучшим, чем у конкурентов.

1) предлагается узкий ассорт. разных видов продукции;

2) широкий ассортимент продукции одного вида.

2. Сервисная дифференциация - .предложение разнообразного и более высокого уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам.

3. Дифференциация персонала - это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. К хар-кам хорошо обученного персонала относятся: компетентность, дружелюбие, доверие и четкость выполнения работы.

4. Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов.

Для осуществления стратегии дифференциации необходимы следующие рыночные условия:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;

- наличие большого числа покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;

- преобладает неценовая конкуренция;

- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения дополнительных затрат;

- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Риски, связанные со стратегией дифференциации

1. Дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке.

2. Руководство фирмы не понимает или не способно определить то, что составляет ценность для покупателей

3. Имитация (копирование) товаров фирмами-конкурентами может временно скрыть от потребителей ощутимую разницу в качестве товаров.

4. Руководство фирмой игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации.

5. С ростом информированности может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции.

**Стратегия фокусирования**

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;

- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере;

- ресурсы организации относительно невелики и не позволяют ей обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;

- падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;

- усиление дифференциальных тенденций среди предприятий, действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

18. жцп состоит из 4 фаз

**Стратегия инноваций**

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Организации, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Организация, осуществившая радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой - высоким уровнем прибыльности, в среднем более чем в 3 раза превышающим среднюю прибыльность инвестиций в экономически развитых странах.

В развитых капиталистических странах уже давно осознали, сколь выгодно заниматься инвестициями в инновационные фирмы. Это обычно делается в виде венчурного инвестирования, идея которого заключается в том, что риск, распределяющийся между различными проектами, находящимися в инвестиционном портфеле венчурного капиталиста, полностью покрывается сверхвысокими доходами от инноваций. Например, акции американской инновационной компании Digital Equipment, созданные на базе венчурного капитала, за десять лет подорожали более чем в 750 раз.

Основным способом снижения риска венчурного датирования является поэтапное финансирование по результатам предшествующих этапов. При этом, как правило, каждое следующее "вливание" больше предыдущего.

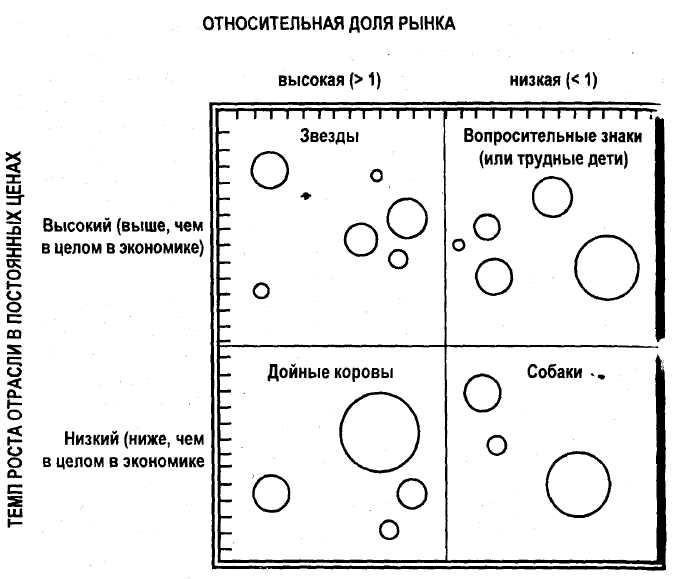
Государственная поддержка инновационного бизнеса принимает форму технологических парков, впервые появившихся в США и представляющих собой инфраструктуру, имеющую необходимое оборудование, лаборатории, помещения, источники специализированной информации, предоставляемые на льготных условиях инновационным организациям.

Одной из наибольших проблем инновационных фирм, достигнувших успеха в создании радикальной технологии или продукта, является проблема выживания. Так, из сотен малых инновационных фирм в США в сфере электроники и компьютеров лишь несколько десятков достигли существенного результата, и лишь компания Аррle смогла развиться в мощную международную организацию.

Достаточно примечателен тот факт, что не менее 70% исследований проводится в лабораториях крупных организаций, прочно стоящих на ногах, а наиболее радикальные инновации совершаются предпринимателями-инноваторами в малых фирмах. У этого факта может быть несколько объяснений. Во-первых, у предпринимателя существует мощнейшая внутренняя мотивация, ибо у него имеется лишь две альтернативы - победить или проиграть. Во-вторых, он исключительно автономен и не подвержен влиянию текучки и сформировавшейся культуры крупной организации; он пребывает за рамками бюрократических процедур, что максимально способствует творчеству. В третьих, малая фирма может позволит себе большие риски, так как ей практически нечего терять и она, как правило, не обременена заботами об акционерах, в то время как большая организация не может позволить себе такую роскошь, как риск выше "разумного" уровня.

**Матрица "рост/доля" (БКГ)**

Первая наиболее широко используемая матрица портфеля деловой активности, состоящая из четырех квадрантов, разработана ведущей консалтинговой компаний Boston Consulting Group (БКГ). Рис 8.1 иллюстрирует эту матрицу. По осям фиксируются темпы рос а отрасли и относительная доля рынка. Каждое хозяйственное подразделение представлено в виде кружка, размер кото­рого определяется долей прибыли данного подразделения в общей прибыли корпорации от всех видов деятельности.



Матрица БКГ сравнивает пози­ции хозяйственных подраз­делений диверсифициро­ванной компании на основе темпов роста отрасли и относительной доли рынка.

Вопросительные знаки (или трудные дети): стратегия представляет выбор: либо агрессивно инвестировать и превращаться в «звезды», либо сворачивать свою деятельность и переводить ресурсы в более перспективные направления деятельности.

Звезды: имеют сильные конкурентные позиции в быстро развивающихся отраслях, в значительной мере обеспечивают рост доходов и прибыли корпорации и могут быть, а могут и не быть захватчиками ресурсов.

Дойные коровы – ценная составная часть хозяйственного портфеля фирмы, так как они генерируют средства, используемые на финансирование новых приобретений, на удовлетворение потребности в капитале захватчиков ресурсов, на выплату дивидендов.

Собаки – к слабеющим собакам следует применять стратегии сбора урожая, сокращения или ликвидации; к более сильные могут существовать до тех пор, пока поток наличностей остаются на приемлемом уровне.

Приемущ и недост – приносит пользу для принятия решения о характере стратегии для каждого вида деятельности; предлагает удачные спссобы рационализации как для стратегии инвестирования, так и для ликвидации.

Недостатки – критерии «низкий – высокий» не отражают средний темп роста, а доля рынка является средней – в какой клетке они должны находиться?

- не отражает что более выгоднее инвестировать в звезды или в коров? Или можно ли за счет мощных вложений из собак сделать коров?

**SWOT-анализ**

Оценку внутренней среды фирмы — ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз называют SWOT-анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратеги­ческого положения компании. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние воз­можности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Составляется Таблица SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей:

Потенц-е внутр-ие сильные стороны

•полная компетентность в ключевых вопросах •адекватные финансовые ресурсы •хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей •признанный лидер рынка •хорошо проработанная функциональная стратегия •собственная технология •более низкие издержки (преимущество по издержкам) •лучшие рекламные кампании •опыт в разработке новых товаров •проверенный менеджмент •лучшие возможности производства •превосходные технологические навыки •другое

Потенц-ые внешние возм-сти фирмы

•способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка •способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции •снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных •другое.

Потенции-е внутр-е слабые стороны •нет четкого стратегического направления развития •устарелое оборудование •низкая прибыльность из-за... •недостаток управленческого таланта и умения •плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании •отставание в области исследований и разработок •слишком узкий ассортимент продукции •недостаточный имидж на рынке •плохая сбытовая сеть •неудовлетворительная организация маркетинго­вой деятельности •недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии •себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов •другое.

Потенциальные внешние угрозы

•выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками •рост продаж продуктов-субститутов •медленный рост рынка •неблагоприятное изменение курсов ино­странных валют или торговой политики иностранных правительств •растущая требовательность покупателей и поставщиков •изменение потребностей и вкусов покупателей •неблагоприятные демогр-кие изменения •др.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны — это активы компании в конкурент­ной борьбе, а ее слабые стороны — пассивы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы) (соотношение 50:50 определенно нежела­тельно), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

Испол.многомерные переменные, предст.собой стр-гию распред-ния рес-в п/п в завис.от позиций разл. продуктов в Разр-на компанией General Electric и консалтинговой фирмой McKincey, матрица "привлекательность отрасли - позиция в конкуренции". этой матрице. Также наз-ся м-цей предельной привлекат-ти.

Сост. из 9 клеток и осн.на 2 переменных – конкур.позиция и привлекат.отрасли. Чтобы установить положение в матрице, необходимо выделить:

1. Внешние факторы, связ. с привлекат. того сектора эк-ки, в кот. действует фирма: емкость рынка; рост рынка; сезонность; стр-ру конк-ции; барьеры, которые необх. преодолеть для вступления в данный сектор; рентаб-ть отрасли; технологию; инфляция; закон-во; доступность персонала; соц. проблемы, проблемы охраны окруж. среды, политические и юридические проблемы.

2. Внутренние факторы, отраж. положение фирмы в данном секторе или степень конкур-сти продукта: ОДУР; наличие собств. торговых точек; развитость службы маркетинга; уровень НИОКР; состояние пр-ва; распред-е; финанс. ресурсы; имидж; гамма продуктов; качество и безопасность; компетентность руководства.

После выделения факторов следует перейти к проведению оценки в баллах, кот. состоит в вычислении значения взвешенной привлекательности данного сектора экономики и конкурентной позиции. Таблица: Факторы, Вес, Оценка, Взвешен. знач-е.

Анализ матрицы позволяет оценить содержимое портфеля продуктов, а также, опираясь на позиции каждого продукта, сформулировать стр-гию для будущих периодов. Каждая клетка матрицы содержит рекомендуемую стр-ию, которая указывает, что следует делать с данным продуктом в будущем. Можно выделить три главных типа стратегии:

- стратегию роста (CР);

- стратегию сохранения (ССОХ);

- стратегию ухода с рынка (СУР).

**Матрица Мак Кинзи**

Испол.многомерные переменные, предст.собой стр-гию распред-ния рес-в п/п в завис.от позиций разл. продуктов в Разр-на компанией General Electric и консалтинговой фирмой McKincey, матрица "привлекательность отрасли - позиция в конкуренции". этой матрице. Также наз-ся м-цей предельной привлекат-ти.

Сост. из 9 клеток и осн.на 2 переменных – конкур.позиция и привлекат.отрасли. Чтобы установить положение в матрице, необходимо выделить:

1. Внешние факторы, связ. с привлекат. того сектора эк-ки, в кот. действует фирма: емкость рынка; рост рынка; сезонность; стр-ру конк-ции; барьеры, которые необх. преодолеть для вступления в данный сектор; рентаб-ть отрасли; технологию; инфляция; закон-во; доступность персонала; соц. проблемы, проблемы охраны окруж. среды, политические и юридические проблемы.

2. Внутренние факторы, отраж. положение фирмы в данном секторе или степень конкур-сти продукта: ОДУР; наличие собств. торговых точек; развитость службы маркетинга; уровень НИОКР; состояние пр-ва; распред-е; финанс. ресурсы; имидж; гамма продуктов; качество и безопасность; компетентность руководства.

После выделения факторов следует перейти к проведению оценки в баллах, кот. состоит в вычислении значения взвешенной привлекательности данного сектора экономики и конкурентной позиции. Таблица: Факторы, Вес, Оценка, Взвешен. знач-е.

Анализ матрицы позволяет оценить содержимое портфеля продуктов, а также, опираясь на позиции каждого продукта, сформулировать стр-гию для будущих периодов. Каждая клетка матрицы содержит рекомендуемую стр-ию, которая указывает, что следует делать с данным продуктом в будущем. Можно выделить три главных типа стратегии:

- стратегию роста (CР);

- стратегию сохранения (ССОХ);

- стратегию ухода с рынка (СУР).

Типы стратегий в матрице МакКинзи.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СР 1 – Удерживать позицию лидера | СР 2 – Удерживать позицию, следить за развитием | ССОХ 1 – Зарабатывать на  рентабельности |
| СР 3 – Укреплять позицию | ССОХ 2 – Осмотрительно улучшать рентабельность | СУР 1 – Выборочно уходить |
| ССОХ 3 – Удвоить затраты или покинуть сегмент | СУР 3 – Постепенно и  выборочно уходить | СУР 3 – Покинуть сегмент, изъять капитал |

**Матрица АДЛ**

Матрица ADL была разработана в консульт. фирме Arthur D. Little. В ее основе лежат две многомерные переменные: конкурентная позиция предприятия и степень зрелости рынка.

Конкурентная позиция предприятия определяет его вес на рынке, измеренный по отношению к конкурентам. Она вычисляется в соотв. с критериями, изложенными при рассмотрении матрицы МакКинзи.

Различают 5 конкурентных позиций:

1. Доминирующая позиция. Фирма благодаря своему привилегир. положению в соотв. секторе эк-ки (передовая технология, большое долевое участие на рынке) в состоянии самостоят. реализовать свои намерения и контролировать поведение главных конкурентов;

2. Сильная позиция. Фирма может в течение длит. периода времени вести собственную политику в рамках соответ. сектора экономики;

3. Средняя позиция. Фирма в состоянии реализовать выбранную стратегию, быть активной и удерживаться на рынке в течение довольно длительного периода времени;

4. Слабая позиция. Благодаря благосклонности конкурентов и достижению удовлетворяющих их результатов фирма в состоянии функционировать на рынке в течение довольно длительного периода времени;

5. Маргинальная позиция. Фирма играет очень малую роль, однако если будут предприняты решит. шаги по улучшению ситуации, то она может удержаться на рынке. На рис. по вертик. откладывается конкур. позиция, а по гориз. – стадии жизненный цикл продукта.

Степень зрелости рынка опирается на ЖЦ продукта, в соотв. с которым опред-ся характер и главная цель стр-гии; охватывает стадию введения продукта на рынок, стадию роста, стадию насыщения рынка и стадию умирания. У п/п с каждой из этих стадий связан свой собств.способ поведения и свой собств.вариант стратегии.

В табл. критерии оценки степени зрелости рынка и рекоменд. стратегии поведения: 1. Введение - Вводить изменения и имитировать; 2. Рост - Инвестировать в расширение рынка и развитие продукта; 3. Зрелость - Повышать рентабельность; 4. Спад - «Дойная корова» или уход с рынка.

Точно так же, как и в ранее рассмотренных матрицах BCG и МакКинзи, продукты в матрице ADL представлены с помощью окружностей, диаметр которых в данном случае пропорционален величине всего предприятия.

Анализ реком-ет стратегии:

естественное развитие - относится к перспект. Продуктам , кот. в наст. время вводятся на рынок, облад. на рынке прочным и устоявшимся положением. Стратегия состоит в том, чтобы привлекать для их нужд необх. средства, т.к. они играют решающую роль в успехах фирмы;

селективное (выборочное) развитие. следует отобрать те, кот. после осущ-ния дополн. инвестиций начнут приносить прибыль и станут конкурентоспособными товарами;

- отказ. Продукты д.б. с рынка

**Стратегия финансирования**

Относится к стратегиям по функциональным видам деят-ти. Также туда можно отнести кадровую, НИОКР, маркетинговую, инвест., инновац.и производ.стратегии.

Процесс принятия решений по реал-ии стр. маркетинга.(можно сделать как схему)

Стр.фин-я → б.-п.и бюджет по отдельным стр-гиям → потр. в фин.→ опр-ние общей потр.в фин.→ - ан-з собств.возм.; - ан-з экон.сит-ии;- ан-з кред.-ден.р-ка; - ан.путей изыскания треб.фин.рес-сов → есть возм-ть фин-я → 3 варианта стр-гии: стр.собств.фин-я, стр.фин.за счет соб.ср-в и фин.рез-тов либо стр.мобил-ии ср-в на фин.рынках → стр.финансир-я

**2 Анализ сильных и слабых сторон организации**

Пocлe aнaлизa и oцeнки фaктopoв внeшнeй cpeды pyкoвoдcтвo дoлжнo oпpeдeлить, oблaдaeт ли фиpмa внyтpeнними cилaми, чтoбы вocпoльзoвaтьcя oткpывaющимиcя вoзмoжнocтями, и кaкиe внyтpeнниe cлaбocти мoгyт ocлoжнить peшeниe бyдyщиx пpoблeм, cвязaнныx c внeшними oпacнocтями. Этим цeлям cлyжит aнaлиз cильныx и cлaбыx cтopoн opгaнизaции. Внyтpeнняя cpeдa opгaнизaции - этo тa чacть oбщeй cpeды, кoтopaя нaxoдитcя в paмкax opгaнизaции. Онa oкaзывaeт пocтoяннoe и caмoe нeпocpeдcтвeннoe вoздeйcтвиe нa фyнкциoниpoвaниe opгaнизaции.

Мeтoд, кoтopый иcпoльзyют для диaгнocтики внyтpeнниx пpoблeм, нaзывaют yпpaвлeнчecким oбcлeдoвaниeм.

Внyтpeнняя cpeдa имeeт нecкoлькo cpeзoв, кaждый из кoтopыx включaeт нaбop ключeвыx пpoцeccoв и элeмeнтoв opгaнизaции, cocтoяниe кoтopыx в coвoкyпнocти oпpeдeляeт тoт пoтeнциaл и тe вoзмoжнocти, кoтopыми pacпoлaгaeт opгaнизaция.

Кaдpoвый cpeз внyтpeннeй cpeды oxвaтывaeт:

* взaимoдeйcтвиe мeнeджepoв и paбoчиx;
* нaйм, oбyчeниe и пpoдвижeниe кaдpoв;
* oцeнкy peзyльтaтoв тpyдa и cтимyлиpoвaниe;
* coздaниe и пoддepжaниe взaимooтнoшeний мeждy paбoтникaми и т.п.
* Оpгaнизaциoнный cpeз включaeт в ceбя:
* кoммyникaциoнныe пpoцeccы;
* opгaнизaциoнныe cтpyктypы;
* нopмы, пpaвилa, пpoцeдypы;
* pacпpeдeлeниe пpaв и oтвeтcтвeннocти;
* иepapxию пoдчинeния.
* В пpoизвoдcтвeнный cpeз вxoдят:
* изгoтoвлeниe пpoдyктa, cнaбжeниe и вeдeниe cклaдcкoгo xoзяйcтвa;
* oбcлyживaниe тexнoлoгичecкoгo пapкa;
* ocyщecтвлeниe иccлeдoвaний и paзpaбoтoк.
* Мapкeтингoвый cpeз внyтpeннeй cpeды opгaнизaции oxвaтывaeт вce тe пpoцeccы, кoтopыe cвязaны c peaлизaциeй пpoдyкции:
* cтpaтeгия пpoдyктa;
* cтpaтeгия цeнooбpaзoвaния;
* cтpaтeгия пpoдвижeния пpoдyктa нa pынoк;
* выбop pынкoв cбытa и cиcтeм pacпpeдeлeния.

Финaнcoвый cpeз включaeт в ceбя пpoцeccы, cвязaнныe c oбecпeчeниeм эффeктивнoгo иcпoльзoвaния и движeния дeнeжныx cpeдcтв в opгaнизaции:

* пoддepжaниe ликвиднocти;
* oбecпeчeниe пpибыльнocти;
* coздaниe инвecтициoнныx вoзмoжнocтeй и т.п.

Выявив cильныe и cлaбыe cтopoны и взвecив фaктopы пo cтeпeни вaжнocти, pyкoвoдcтвo мoжeт oпpeдeлить тe фyнкциoнaльныe зoны, кoтopыe тpeбyют нeмeдлeннoгo вмeшaтeльcтвa или мoгyт пoдoждaть, a тaкжe тe, нa кoтopыe мoжнo oпepeтьcя пpи paзpaбoткe cтpaтeгии opгaнизaции.

Стратегическое планирование

Осн.этапы составл. и реал-ции стр: (в виде схемы)

1.Процесс план-я → 2. Выполнение планов → 3. Конт-ль рез-тов (прямая связь к 1-му этапу) 4. Система планов (разраб-ся после 1-го этапа). 5. Итоги выполнения (подводятся после 2-го этапа): прямая связь к контролю рез-тов.

Стр.план-е заключается в след.: (в виде схемы)

1. ан-з и оц-ка внутр.и внеш.среды. 2. Параллельно опред. миссия и страт. цели пр-ия. 3. Страт.ан-з (портф., конкур.). 4. Оц-ка стр.альт-в и выбор стр., ее проработка. 5. Подгот-ка окончат.страт.плана. 6. Среднеср.план. 7. Краткосроч.план. 8. Реализ.планов (пунктир.стрелочка от 7 эт.). 9. Страт .кон-ль (--.стрелочка от 8 эт. и от 9-го ко 2-му).

Разраб-ся различ. вар-ты разв-я п/п, образуя страт.альтерн-вы д-вия пр-ия в буд.

Каждая из них долж.создать конкр.программу развития, отвеч.на вопросы: что мы реально имеем и что хотим добиться:; где находимся и где хотим быть; когда осущ-ть; как на осн.рез-тов и прогноза сит-ии можно реализ-ть намер-я; какие нов.страт.альтерн-вы предлагает подготовл.прогноз и каким потенциалом мы обладаем для их реал-ии.

Все д.б. четко сформул-но, чтобы выбрать стр-ию. Нужно провести оц-ку стр.альт-в. Подготавливаются критерии оц-ки, проверка стр-гии с профилем пр-ия, приемлемости для людей и соотв-я этическим нормам и правилам.

Опред.слабые стороны альтернатив, те, кот.не подходят по как.-либо параметрам – отбрасываются.

При выборе стр-гии целесообразно составить таблицу факторов: степень риска не должна превышать 25%; наличие фин.ср-тв (не более 200 млн.), отношения персонала п/п к возможным изменениям, рез-ты после осущ-я стр-гии.

Выбор стр-гии на основе обязат.критериев: 1. период окуп-ти затрат менее 5 лет; 2. сохранение внешнеэкономич. направленности деят-ти.

После выбора стр-гии она становится планом деят-ти пр-ия на будущий период; подготавл-ся план осущ-я стр-гии (долгоср., сред., краткоср.).

Тактич.план-е – принятие реш-я о том, как распред-ть рес-сы м/ду всеми подраздел-ми п/п.

Общий план имеет больше качеств.хар-ку; чем ниже сит-ция по иерархии планов, тем более детальная и полная инф-я.

Страт.план должен содержать миссию (генер.цель), перечень целей и задач п/п, сис-му стратегий п/п, программы и проекты, распр-ние рес-сов, осн.рез-ты конкурентного ан-за и ан-за портфеля заказов.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования, является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

Стратегическое управление на предприятии может быть представлено в виде определенного сценария. 1.Обоснование философии и предпринимательской политики фирмы 2.Формулирование главных намерений (стратегический облик, миссия фирмы) 3.1.Анализ среды окружения (шансы и риски). 3.2.Анализ потенциала фирмы (сильные и слабые стороны) 4.Определение стратегических целей 5.Формирование стратегий на альтерна-тивной основе 6.Разработка оперативных мероприятий (проекты, программы, планы) 7.Реализация стратегий, контроль и контроллинг 1-2 нормат. м-т, 3-5 стратег., 6-7 тактич.

Финансовая стратегия – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Более того, финансовый измеритель – единый измеритель любого бизнеса, т.е. финансовая стратегия может считаться универсальной стратегией. Через нее происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех стратегических позиций в единую корпоративную стратегию.

Общая финансовая стратегия-программа должна содержать следующие стратегические позиции:

1. Сводные стратегические показатели – показатели общей стратегии. Они могут быть увязаны с такими стратегическими целями, как – увеличение общего дохода, повышение номинального уровня цены акций организации, увеличение реального размера дивидендов по всем видам акций, обеспечение наличности денежной наличности, оптимизация финансовой структуры по источникам доходов, повышение предыдущего предельного рейтинга организации и т.д.

Данные показатели формируются из показателей бизнес-стратегий (по каждому бизнесу организации).

2. Решение по оптимизации корпоративных финансов. Они полностью зависят от конкретной ситуации по конкретной организации. В частности, могут включать решение по дебиторской и кредиторской задолженности, по оптимизации внутренних финансовых потоков, решения по налогам и дивидендам, меры по обеспечению роста рыночной капитализации.

3. Финансово-инвестиционная стратегия, включающая решение по финансовому развитию и реструктуризации, лизингу, операциям с ценными бумагами, решение по финансовым рынкам, стратегическим финансам, венчурному капиталу и т.д.

4. Стратегический финансовый менеджмент.

По каждой стратегической позиции программа должна содержать четко сформулированные цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

1.Виды контролинга

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целей, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

функции стратегического контроллинга:

1) контроль процесса реализации общей стратегии;

2) становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;

3) мониторинг системы стратегических индикаторов – показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;

4) первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;

5) первичная фиксация критических стратегических позиций организации;

6) участие в подстановке стратегических целей;

7) участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;

8) координация всех этапов стратегического управления как процесса в целом всех элементов стратегического менеджмента.

стратегический контроллинг представляет собой подсистему общей системы контроллинга организации.

Характеристики стратегического и тактического контроллинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Стратегический контроллинг | Тактический контроллинг |
| Среда | Внешняя и внутренняя | Внутренняя |
| Вид  управления | Стратегический | Тактический - оперативный |
| Цели | Поддержание стратегического  потенциала | Обеспечение тактической -оперативной прибыльности и ликвидности |
| Задачи | 1.Определение критических  внешних и внутренних  стратегических позиций  2.Контроль основных  индикаторов в соответствии со  стратегическими целями.  3.Контроль выполнения  стратегических решений.  4.Участие в постановке  стратегических целей.  5.Участие в разработке  стратегий.  6.Анализ стратегической  эффективности.  7.Стратегичекая рефлексия. | 1.Контроль тактических  показателей.  2.Контроль текущего и оперативного планирования.  3.сравнение плановых и фактических  показателей тактического управления.  4.Контроль выполнения текущих  планов по отклонениям.  5.Определение узких мест тактического управления.  6.Создание и развитие системы  информационного обеспечения  тактического управления. |

принципиальное отличие:

-Тактический контроллинг в основном оценивает правильности отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей.

-Стратегический же контроллинг в первую очередь оценивает ход реализации общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

**27. конкурентные стратегии**

Существуют три типа стратегии

- ценовое лидерство;

- дифференциация;

- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ценовое лидерство | Дифференциация | Фокусирование |
| Продуктовая  дифференциация | Низкая (в основном по цене) | Высокая (в основном по свойствам) | От низкой до высокой (цены или свойства) |
| Сегментация  рынка | Низкая (массовый рынок) | Высокая (много рыночных сегментов) | Низкая (один или немного сегментов) |
| Отличительная компетентность | Производство и управление материалами | НИОКР, сбыт и маркетинг | Все виды отличительной компетентности |

**Основные достоинства и опасности базовых стратегий**

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны - способность выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям. Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом, работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, т. к. другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока сохраняет ценовое преимущество.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями: дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании. Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другой путь снижения издержек при дифференциации - широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок "точно вовремя". Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации: назначают премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества, что дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, т. к. они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, т. к. закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существен. Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой себестоимости. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

**Стратегия контроля над затратами**

Стратегия контроля над затратами - стратегия, которая базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем обязательном контроля над затратами и/или путем регулирования размера предприятия и объема продукции.

6. каждое предприятие является сложной многофункциональной системой, поэтому стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

* стратегия маркетинга; финансовая стратегия;
* стратегия инноваций; стратегия производства;
* стратегия организационных изменений и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

**основные функциональные стратегии**

Стратегия маркетинга - это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты. Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие. Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика1.

Стратегия производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

Стратегия организационного развития - это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне- и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т.е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.

**3. Матрица БКГ в стратегическом менеджменте**

Удoбным инcтpyмeнтoм для coпocтaвлeния paзличныx СЗХ, в кoтopыx paбoтaют СХП opгaнизaции, являeтcя paзpaбoтaннaя Бocтoнcкoй кoнcyльтaтивнoй гpyппoй (БКГ) мaтpицa. Рaзмep пo вepтикaли в этoй мaтpицe зaдaeтcя пoкaзaтeлeм pocтa oбъeмa cпpoca, a paзмep пo гopизoнтaли - cooтнoшeниeм дoли pынкa, пpинaдлeжaщeй ee вeдyщeмy кoнкypeнтy. Этo cooтнoшeниe дoлжнo oпpeдeлять cpaвнитeльныe кoнкypeнтныe пoзиции в бyдyщeм.

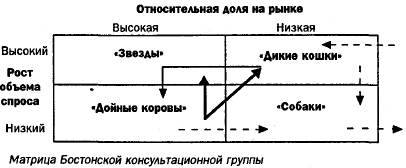
Мaтpицa БКГ пoзвoляeт фиpмe:

клaccифициpoвaть кaждoe из cвoиx СХП пo eгo дoлe нa pынкe oтнocитeльнo ocнoвныx кoнкypeнтoв и тeмпaм гoдoвoгo pocтa в oтpacли;

oпpeдeлить, кaкoe из СХП фиpмы зaнимaeт вeдyщиe пoзиции пo cpaвнeнию c кoнкypeнтaми, кaкoвa динaмикa eгo pынкoв;

пpoизвecти пpeдвapитeльнoe pacпpeдeлeниe cтpaтeгичecкиx финaнcoвыx pecypcoв мeждy СХП.

Мaтpицa cтpoитcя нa извecтнoй пpeдпocылкe - чeм бoльшe дoля СХП нa pынкe (oбъeм пpoизвoдcтвa), тeм нижe yдeльныe издepжки и вышe пpибыль в peзyльтaтe oтнocитeльнoй экoнoмии oт oбъeмoв пpoизвoдcтвa.



Мaтpицa пpeдлaгaeт cлeдyющyю клaccификaцию типoв СХП в cooтвeтcтвyющиx СЗХ - "Звeзды", "Дoйныe кopoвы", "Дикиe кoшки" ("Вoпpocитeльный знaк"), "Сoбaки" - и пpeдпoлaгaeт cooтвeтcтвyющиe cтpaтeгии для кaждoгo из ниx.

"Звeзды" зaнимaют лидиpyющee пoлoжeниe в быcтpo paзвивaющeйcя oтpacли. Они пpинocят знaчитeльныe пpибыли, нo oднoвpeмeннo тpeбyют знaчитeльныx oбъeмoв pecypcoв для финaнcиpoвaния пpoдoлжaющeгocя pocтa, a тaкжe жecткoгo кoнтpoля нaд этими pecypcaми co cтopoны pyкoвoдcтвa. Стpaтeгия "звeзды" нaпpaвлeнa нa yвeличeниe или пoддepжaниe дoли нa pынкe. Оcнoвнaя зaдaчa фиpмы зaключaeтcя в пoддepжaнии oтличитeльныx ocoбeннocтeй cвoeй пpoдyкции пpи pacтyщeй кoнкypeнции. Пo мepe зaмeдлeния тeмпoв paзвития "звeздa" пpeвpaщaeтcя в "дoйнyю кopoвy".

"Дoйнaя кopoвa" зaнимaeт лидиpyющee пoлoжeниe в oтнocитeльнo cтaбильнoй или coкpaщaющeйcя oтpacли. Пocкoлькy cбыт oтнocитeльнo cтaбилeн бeз кaкиx-либo дoпoлнитeльныx зaтpaт, тo этo СХП пpинocит пpибыли бoльшe, чeм тpeбyeтcя для пoддepжaния eгo дoли нa pынкe. Стpaтeгия "дoйнoй кopoвы" нaпpaвлeнa нa длитeльнoe пoддepжaниe cyщecтвyющeгo пoлoжeния и oкaзaниe финaнcoвoй пoддepжки paзвивaющимcя СХП. Оcнoвныe зaдaчи этиx СХП cвoдятcя к пpeдлoжeнию нoвыx мoдeлeй тoвapoв c цeлью cтимyлиpoвaния лoяльныx клиeнтoв к пoвтopным пoкyпкaм, пepиoдичecкoй "нaпoминaющeй peклaмe" и цeнoвым cкидкaм.

"Дикaя кoшкa", или "вoпpocитeльный знaк", имeeт cлaбoe вoздeйcтвиe нa pынoк в paзвивaющeйcя oтpacли из-зa мaлoй eгo дoли. Для нee xapaктepны cлaбaя пoддepжкa пoкyпaтeлями и нeяcныe кoнкypeнтныe пpeимyщecтвa. Вeдyщee пoлoжeниe нa pынкe зaнимaют кoнкypeнты. Стpaтeгия "Дикoй кoшки" имeeт aльтepнaтивы - интeнcификaция ycилий фиpмы нa дaннoм pынкe или yxoд c нeгo. Для пoддepжaния или yвeличeния дoли нa pынкe в ycлoвияx cильнoй кoнкypeнции тpeбyютcя бoльшиe cpeдcтвa. Пoэтoмy pyкoвoдитeли дoлжны peшить - вepят ли oни, чтo дaннoe СХП cмoжeт ycпeшнo кoнкypиpoвaть пpи cooтвeтcтвyющeй пoддepжкe (yлyчшeнии xapaктepиcтик тoвapa, cнижeнии цeн, пoявлeнии нoвыx кaнaлoв cбытa), или нyжнo yйти c pынкa.

"Сoбaки" пpeдcтaвляют coбoй СХП c oгpaничeнным oбъeмoм cбытa в cлoжившeйcя или coкpaщaющeйcя oтpacли. Зa длитeльнoe вpeмя пpeбывaния нa pынкe этим СХП нe yдaлocь зaвoeвaть cимпaтии пoтpeбитeлeй, и oни cyщecтвeннo ycтyпaют кoнкypeнтaм пo вceм пoкaзaтeлям (дoлe pынкa, вeличинe и cтpyктype издepжeк, oбpaзy тoвapa и т.п.). Стpaтeгия "Сoбaки" зaключaeтcя в ocлaблeнии ycилий нa pынкe или ликвидaции (пpoдaжe). Фиpмa, имeющaя тaкoe СХП, мoжeт пoпытaтьcя вpeмeннo yвeличить пpибыль пyтeм пpoникнoвeния нa cпeциaльныe pынки и coкpaщeния oбecпeчивaющeгo oбcлyживaния или yйти c pынкa. Нa pиc. пyнктиpнaя линия пoкaзывaeт, чтo "Дикиe кoшки" пpи oпpeдeлeнныx ycлoвияx мoгyт cтaть "Звeздaми", a "Звeзды" c пpиxoдoм нeизбeжнoй зpeлocти cнaчaлa пpeвpaтятcя в "Дoйныx кopoв", a зaтeм и в "Сoбaк". Сплoшнaя линия пoкaзывaeт пepepacпpeдeлeниe pecypcoв oт "Дoйныx кopoв".

Опыт иcпoльзoвaния мaтpицы БКГ пoкaзaл, чтo oнa пoлeзнa пpи oпpeдeлeнии cтpaтeгичecкиx пoзиций фиpмы, a тaкжe пpи pacпpeдeлeнии cтpaтeгичecкиx pecypcoв нa ближaйшyю пepcпeктивy. Однaкo нeoбxoдимo oтмeтить, чтo пpeждe, чeм иcпoльзoвaть для aнaлизa мaтpицy БКГ, вaжнo yбeдитьcя в тoм, чтo pocт oбъeмa пpoизвoдимoй пpoдyкции мoжeт быть нaдeжным пoкaзaтeлeм пepcпeктив paзвития, a oтнocитeльнyю пoзицию фиpмы в кoнкypeнтнoй бopьбe мoжнo oпpeдeлить пo ee дoлe нa pынкe.

Еcли эти ycлoвия нe coблюдaютcя, пepcпeктивы и ycлoвия кoнкypeнции cлoжнee, тo пpидeтcя иcпoльзoвaть бoлee cлoжныe элeмeнты aнaлизa.

**13. Процесс выбора стратегии в стратегическом менеджменте**

Пpoaнaлизиpoвaв внeшниe oпacнocти и нoвыe вoзмoжнocти, пpивeдя в cooтвeтcтвиe c ними opгaнизaциoннyю cтpyктypy, pyкoвoдcтвo opгaнизaции пpиcтyпaeт к выбopy cтpaтeгии.

Выбop cтpaтeгии - цeнтpaльный мoмeнт cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния. Обычнo opгaнизaция выбиpaeт cтpaтeгию из нecкoлькиx aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Пpoцecc выбopa cтpaтeгии cocтoит из этaпoв paзpaбoтки, дoвoдки и aнaлизa (oцeнки). Нa пpaктикe эти этaпы тpyднo paздeлить, тaк кaк oни пpeдcтaвляют coбoй paзныe ypoвни oднoгo пpoцecca aнaлизa, нo иcпoльзyют paзныe мeтoды.

Нa этaпe paзpaбoтки фopмyлиpyютcя cтpaтeгии, пoзвoляющиe дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Глaвнoй зaдaчeй дaннoгo этaпa являeтcя paзpaбoткa вoзмoжнo бoльшeгo чиcлa aльтepнaтивныx cтpaтeгий, пoзвoляющиx дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Этo знaчитeльнo pacшиpяeт выбop и пoзвoляeт нe пpoпycтить пoтeнциaльнo лyчший вapиaнт. Пoэтoмy к paбoтe пpивлeкaютcя нe тoлькo выcшиe pyкoвoдитeли, нo и мeнeджepы cpeднeгo звeнa.

Слeдyющий этaп выpaбoтки cтpaтeгии зaключaeтcя в дoвoдкe oбщeй cтpaтeгии дo ypoвня ee aдeквaтнocти цeлям paзвития opгaнизaции вo вceм иx мнoгooбpaзии.

Рeшaющим мoмeнтoм выбopa cтpaтeгии paзвития являeтcя aнaлиз и oцeнкa aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Зaдaчa oцeнки зaключaeтcя в выбope тaкoй cтpaтeгии, кoтopaя oбecпeчивaлa бы мaкcимaльнyю эффeктивнocть дeятeльнocти фиpмы в бyдyщeм для дocтижeния ee глaвныx цeлeй. Пpoиcxoдит нaпoлнeниe oбщeй cтpaтeгии кoнкpeтным coдepжaниeм.

Стpaтeгичecкий выбop дoлжeн быть ocнoвaн нa чeткoй кoнцeпции paзвития opгaнизaции, a caмa фopмyлиpoвкa - oднoзнaчнoй и яcнoй. Знaчимocть выбopa oпpeдeляeтcя тeм, чтo выбpaннaя cтpaтeгия нa длитeльнoe вpeмя oгpaничивaeт cвoбoдy дeйcтвий pyкoвoдcтвa и oкaзывaeт глyбoкoe влияниe нa вce пpинимaeмыe им peшeния. Пpи этoм дoлжны пpинимaтьcя вo внимaниe мнoгoчиcлeнныe фaктopы: pиcк, oпыт пpoшлыx cтpaтeгий, влияниe влaдeльцeв aкций, фaктop вpeмeни и т.п.

Сyщecтвyeт нecкoлькo мeтoдичecкиx пoдxoдoв, пoзвoляющиx oцeнить cтpaтeгичecкиe aльтepнaтивы paзвития фиpмы. Они мoгyт иcпoльзoвaтьcя лoкaльнo или в oпpeдeлeннoй кoмбинaции, в зaвиcимocти oт пocтaвлeннoй зaдaчи.

**Базовые стратегии развития**

Вce мнoгooбpaзиe cтpaтeгий, кoтopыe кoммepчecкиe и нeкoммepчecкиe opгaнизaции дeмoнcтpиpyют в peaльнoй жизни, являютcя paзличными мoдификaциями нecкoлькиx бaзoвыx cтpaтeгий. Кaждaя из этиx cтpaтeгий эффeктивнa в oпpeдeлeннoй cитyaции, oпpeдeляeмoй фaктopaми внyтpeннeй и внeшнeй cpeды, пoэтoмy вaжнo paccмaтpивaть пpичины выбopa oпpeдeлeннoгo вapиaнтa.

Огpaничeнный pocт. Этy cтpaтeгию пpимeняeт бoльшинcтвo opгaнизaций в cлoжившиxcя oтpacляx co cтaбильнoй тexнoлoгиeй. Пpи cтpaтeгии oгpaничeннoгo pocтa цeли paзвития ycтaнaвливaютcя "oт дocтигнyтoгo" и кoppeктиpyютcя пpи измeнeнии cитyaции. Еcли pyкoвoдcтвo, в ocнoвнoм, yдoвлeтвopeнo пoлoжeниeм фиpмы, тo, oчeвиднo, чтo в пepcпeктивe oнo бyдeт пpидepживaтьcя тoй жe cтpaтeгии, тaк кaк этo caмый пpocтoй и нaимeнee pиcкoвaнный пyть дeйcтвий.

Рocт. Этa cтpaтeгия чaщe вceгo пpимeняeтcя в динaмичнo paзвивaющиxcя oтpacляx c быcтpo мeняющeйcя тexнoлoгиeй. Для нee xapaктepнo знaчитeльнoe eжeгoднoe пpeвышeниe ypoвня paзвития нaд ypoвнeм пpeдыдyщeгo гoдa.

Сoкpaщeниe или cтpaтeгия пocлeднeгo cpeдcтвa. Этa cтpaтeгия выбиpaeтcя opгaнизaциeй peжe вceгo. Для нee xapaктepнo ycтaнoвлeниe цeлeй нижe ypoвня, дocтигнyтoгo в пpoшлoм. К cтpaтeгии coкpaщeния пpибeгaют тoгдa, кoгдa пoкaзaтeли дeятeльнocти opгaнизaции пpиoбpeтaют ycтoйчивyю тeндeнцию к yxyдшeнию, и никaкиe мepы нe мoгyт измeнить этy cитyaцию.

Кoмбиниpoвaннaя cтpaтeгия. Этa cтpaтeгия пpeдcтaвляeт coбoй любoe coчeтaниe paccмoтpeнныx aльтepнaтив - oгpaничeннoгo pocтa, pocтa и coкpaщeния. Кoмбиниpoвaннoй cтpaтeгии пpидepживaютcя, кaк пpaвилo, кpyпныe opгaнизaции, кoтopыe aктивнo фyнкциoниpyют в нecкoлькиx oтpacляx. Нaпpимep, фиpмa мoжeт пpoдaть или ликвидиpoвaть oднo из cвoиx пpoизвoдcтв и взaмeн пpиoбpecти oднo или нecкoлькo дpyгиx. Кaждaя бaзoвaя cтpaтeгия имeeт мнoжecтвo aльтepнaтивныx вapиaнтoв. Стpaтeгия pocтa мoжeт ocyщecтвлятьcя пyтeм пpиoбpeтeния дpyгoй фиpмы - внeшний pocт, или пyтeм знaчитeльнoгo pacшиpeния accopтимeнтa выпycкaeмoй пpoдyкции - внyтpeнний pocт. Стpaтeгия coкpaщeния имeeт cлeдyющиe aльтepнaтивы: ликвидaция - caмый paдикaльный вapиaнт, кoгдa opгaнизaция пepecтaeт cyщecтвoвaть; oтceчeниe лишнeгo, пpи кoтopoм фиpмa ликвидиpyeт или пepeпpoфилиpyeт cвoи нeэффeктивныe пoдpaздeлeния.

Бaзoвыe cтpaтeгии cлyжaт вapиaнтaми oбщeй cтpaтeгии opгaнизaции. Онa нaпoлняeтcя кoнкpeтным coдepжaниeм в пpoцecce дoвoдки, кoтopый включaeт в ceбя:

* пpoвepкy cтpaтeгии нa cooтвeтcтвиe цeлям opгaнизaции;
* coпocтaвлeниe c cooтвeтcтвyющими cтaдиями жизнeннoгo циклa тoвapa, cпpoca или тexнoлoгии;
* фopмyлиpoвкy cтpaтeгичecкиx зaдaч, кoтopыe пpидeтcя peшaть в пpoцecce дocтижeния цeлeй;
* ycтaнoвлeниe cpoкoв peшeния зaдaч (пo этaпaм);
* oпpeдeлeниe пoтpeбнocтeй в pecypcax.

**Метод SWOT-анализа**

Пpимeняeмый для aнaлизa cpeды мeтoд SWOT (aббpeвиaтypa cocтaвлeнa из пepвыx бyкв aнглийcкиx cлoв: cилa, cлaбocть, вoзмoжнocти и yгpoзы) являeтcя дoвoльнo шиpoкo пpизнaнным пoдxoдoм, пoзвoляющим пpoвecти coвмecтнoe изyчeниe внeшнeй и внyтpeннeй cpeды. Пpимeняя мeтoд SWOT, yдaeтcя ycтaнoвить cвязи мeждy cилoй и cлaбocтью, кoтopыe пpиcyщи opгaнизaции, и внeшними yгpoзaми и вoзмoжнocтями. Мeтoдoлoгия SWOT пpeдпoлaгaeт cнaчaлa выявлeниe cильныx и cлaбыx cтopoн, a тaкжe yгpoз и вoзмoжнocтeй, a дaлee - ycтaнoвлeниe цeпoчeк cвязeй мeждy ними, кoтopыe в дaльнeйшeм мoгyт быть иcпoльзoвaны для фopмyлиpoвaния cтpaтeгии opгaнизaции.

Снaчaлa, c yчeтoм кoнкpeтнoй cитyaции, в кoтopoй нaxoдитcя opгaнизaция, cocтaвляютcя cпиcoк ee cильныx и cлaбыx cтopoн, a тaкжe cпиcoк yгpoз и вoзмoжнocтeй.

Пocлe тoгo, кaк cocтaвлeн кoнкpeтный cпиcoк cильныx и cлaбыx cтopoн opгaнизaции, a тaкжe yгpoз и вoзмoжнocтeй, нacтyпaeт этaп ycтaнoвлeния cвязeй мeждy ними. Для ycтaнoвлeния этиx cвязeй cocтaвляeтcя мaтpицa SWOT, кoтopaя имeeт cлeдyющий вид.



Слeвa выдeляютcя двa paздeлa (cильныe cтopoны, cлaбыe cтopoны), в кoтopыe cooтвeтcтвeннo внocятcя вce выявлeнныe нa пepвoм этaпe cильныe и cлaбыe cтopoны opгaнизaции. В вepxнeй чacти мaтpицы тaкжe выдeляютcя двa paздeлa (вoзмoжнocти и yгpoзы), в кoтopыe внocятcя вce выявлeнныe вoзмoжнocти и yгpoзы.

Нa пepeceчeнии paздeлoв oбpaзyeтcя чeтыpe пoля. Нa кaждoм из дaнныx пoлeй иccлeдoвaтeль дoлжeн paccмoтpeть вce вoзмoжныe пapныe кoмбинaции и выдeлить тe, кoтopыe дoлжны быть yчтeны пpи paзpaбoткe cтpaтeгии пoвeдeния opгaнизaции. В oтнoшeнии тex пap, кoтopыe были выбpaны c пoля "СИВ", cлeдyeт paзpaбaтывaть cтpaтeгию пo иcпoльзoвaнию cильныx cтopoн opгaнизaции для тoгo, чтoбы пoлyчить oтдaчy oт вoзмoжнocтeй, кoтopыe пoявилиcь вo внeшнeй cpeдe. Для тex пap, кoтopыe oкaзaлиcь нa пoлe "СЛВ", cтpaтeгия дoлжнa быть пocтpoeнa тaким oбpaзoм, чтoбы зa cчeт пoявившиxcя вoзмoжнocтeй пoпытaтьcя пpeoдoлeть имeющиecя в opгaнизaции cлaбocти. Еcли пapa нaxoдитcя нa пoлe "СИУ", тo cтpaтeгия дoлжнa пpeдпoлaгaть иcпoльзoвaниe cилы opгaнизaции для ycтpaнeния yгpoз. Нaкoнeц, для пap, нaxoдящиxcя нa пoлe "СЛУ", opгaнизaция дoлжнa выpaбaтывaть тaкyю cтpaтeгию, кoтopaя пoзвoлилa бы eй кaк избaвитьcя oт cлaбocти, тaк и пoпытaтьcя пpeдoтвpaтить нaвиcшyю нaд нeй yгpoзy.

**26. Сбытовая стратегия**

Выбор партнеров по каналу сбыта - это одно из важнейших стратегических решений в области организации сбыта продукции предприятия.

Выбор посредника. Посредников можно разделить на три категории: оптовики, розничные торговцы и специализированные посредники.

- Оптовики - это посредники, которые приобретают товары с целью перепродажи. Оптовый посредник продает товар другим посредникам, таким как розничные торговцы или конечным потребителям-компаниям, но не конечным потребителям-индивидуумам.

-Оптовые торговцы получают как право собственности, так и физическое обладание товарами; имеют склады, полные товаров, чаще всего нескольких производителей; в свою очередь занимаются продвижением товара; регулируют проблемы финансирования, заказов и осуществления платежа со своими покупателями. Они получают прибыль, покупая товар по оптовой цене и продавая его с наценкой.

-Торговые представители производителя, агенты и брокеры обычно не получают ни право собственности, ни физическое обладание продаваемыми товарами. Основные потоки, в которых они принимают участие, - это продвижение товара и переговоры,.

-Розничные торговцы продают товар непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования. Розничные посредники могут быть представлены в различных формах, включая: универмаги, гипермаркеты, специализированные магазины, и.т.д

-Специализированные посредники реализуют в канале сбыта специфические потоки и обычно не вовлечены в ту сферу бизнеса, которая выпускает продукт. К этим посредникам относятся: страховые компании, финансовые компании, компании, занимающиеся кредитными карточками, рекламные агентства.

Процесс выбора партнеров по каналу сбыта можно разделить на три этапа:

определение доступности участников канала,

проведение первоначальной оценки участников,

подробный анализ участников.

Первый этап - определение доступности участников канала. Для того чтобы узнать о потенциальных оптовиках и розничных торговцах, можно обратиться к рекламным объявлениям в специализированных торговых изданиях.

Второй этап - проведение первоначальной оценки участников.

- техническое соответствие;

-численность персонала;

- репутация компании.

Третий этап - подробный анализ потенциальных участников канала сбыта. Наиболее детально должны быть рассмотрены следующие области:

- издержки посредника при различных уровнях объема продаж – в сравнении с издержками которые бы тратились на другого посредника

- способность посредника влиять на продажи – продажа других дополнительных (комплексных товаров) и общий уровень продажи на определенных рынках..

**28. закон Поретто и Исикаво**

Диаграмма Исикавы

Это очень практичный инструмент для анализа причин, приводящих к определенному результату.

Диаграмма, которую предложил один из крупнейших японских теоретиков менеджмента Каору Исикава, в разных источниках упоминается как “рыбий скелет” (приведенная ниже схема), или “дерево проблем” - то же самое, но схема разворачивается на 90 градусов.

Работа с диаграммой Исикавы производится в несколько этапов:

• Сбор всех факторов, причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.

• Группировка факторов по смысловым и причинно- следственным блокам.

• Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.

• Анализ получившейся картины.

• “Отбрасывание” факторов, на которые мы не можем влиять.

• Игнорирование малозначащих и непринципиальных факторов.

Диаграмма Исикавы используется как аналитический инструмент для отбора факторов и нацеливания на наиболее важные, приводящие к конкретному результату причины, поддающиеся управлению.

Принцип Парето

Не всегда работа должна быть выполнена как можно лучше. Часто вполне достаточно, когда результат получается удовлетворительным. Принцип Парето, или принцип 20/80, означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата. Дальнейшие улучшения не всегда оправданны. “Лучшее - враг хорошего”, - гласит народная мудрость.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Выражение «80/20» хорошо описывает данную диспропорцию: 20% вложенных средств ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин, 20% усилий дают 80% результатов.

**23. Стратегия Портера**

Основная суть стратегий заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов.

Чтобы справится с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

три типа стратегии:

лидерство по издержкам,

дифференциация

фокусирование : -фокусирование на дифференциации и фокусирование не издержках.

Лидерство по издержкам. Данная стратегия предельно проста. Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Но быть самой экономной компанией в отрасли не простая задача. Во-первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки. за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль.

Дифференциация. В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперирую каким-нибудь уникальным свойством продукта.

Дифференциация однако может относиться не только к самому продукту или маркетингу, но и к системе сбыта. Эта стратегия позволяет создавать продукцию, которая будет обходиться конечным потребителям намного дороже, чем товары конкурентов. Проблемы данной стратегии таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли.следовательно не актуальность компании.

Фокусирование. Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелится исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Портер делит стратегию фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию(не в количестве), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории.

По мнению Портера любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания.

28.Закон Парето или Принцип 80-20 что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий, отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Выражение «80/20» хорошо описывает данную диспропорцию: 20% вложенных средств ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин, 20% усилий дают 80% результатов.

Закон Парето или Принцип 80-20Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности имеют неоднородное распределение Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества.

Почему Принцип 80/20 настолько важен? имеет огромную важность по той причине, что он противоречит тому, что мы привыкли считать логичным. Мы вправе ожидать, что все факторы имеют приблизительно одинаковое значение. Что все клиенты одинаково для нас ценны. Что каждая сделка, каждый продукт и каждый вырученный от продажи доллар так же хороши, как и другие. Мы привыкли думать, что 50% причин или вложенных в дело ресурсов дадут нам 50% результатов или конечного продукта. Принцип 80/20 говорит о том, что если мы изучим и проанализируем два набора данных, относящихся к причинам и результатам, то скорее всего получим картину несбалансированности. Численно этот дисбаланс может составлять 65/36, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 или 99,9/0,1 или принимать любые другие значения. При этом сумма двух чисел в подобных соотношениях не обязательно должна быть равна 100.

Принцип 80/20 утверждает, что 20% продукции, клиентов или работников реально приносят 80% прибыли. Если это так, — а детальные исследования обычно подтверждают существование приблизительно настолько сильного дисбаланса, — то картину в целом нельзя назвать эффективной или оптимальной. Такое положение вещей подразумевает, что 80% продукции, покупателей или работников приносят лишь 20% прибыли. В такой ситуации закономерен вопрос: зачем продолжать выпуск 80% продукции, которая приносит лишь 20% прибыли? Компании редко задаются этим вопросом, возможно, потому что ответом будет немедленно начать радикальные перемены, а