

Учебная дисциплина «**Менеджмент, финансовый менеджмент**» включает в себя следующие темы:

- менеджмент: его сущность, функции;
- организационная структура фирмы;
- высшее руководство фирмой;
- внутрифирменное планирование;
- менеджмент в кризисных ситуациях;
- особенности управления персоналом;
- управление конкурентоспособностью товара;
- спрос на транспортные услуги, соотношение цена-спрос;
- предложение транспортных услуг на рынке;
- оптимальное сочетание ресурсов;
- ценообразование при совершенной конкуренции;
- избыток и цена. Дифференциация цен.

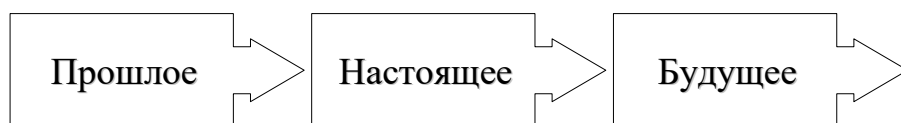
Учебная дисциплина «**Менеджмент, финансовый менеджмент**» включает в себя следующие темы:

- менеджмент: его сущность, функции;
- организационная структура фирмы;
 - высшее руководство фирмой;
 - внутрифирменное планирование;
- менеджмент в кризисных ситуациях;
- особенности управления персоналом;
- управление конкурентоспособностью товара;
- спрос на транспортные услуги, соотношение цена-спрос;
 - предложение транспортных услуг на рынке;
 - оптимальное сочетание ресурсов;
- ценообразование при совершенной конкуренции;
 - избыток и цена. Дифференциация цен.

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются — экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленные реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы	Быстрее реакции фирмы	
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических позиций	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	с 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

Современная концепция стратегии



Традиционный подход к формированию стратегии



Современный подход к формированию стратегии

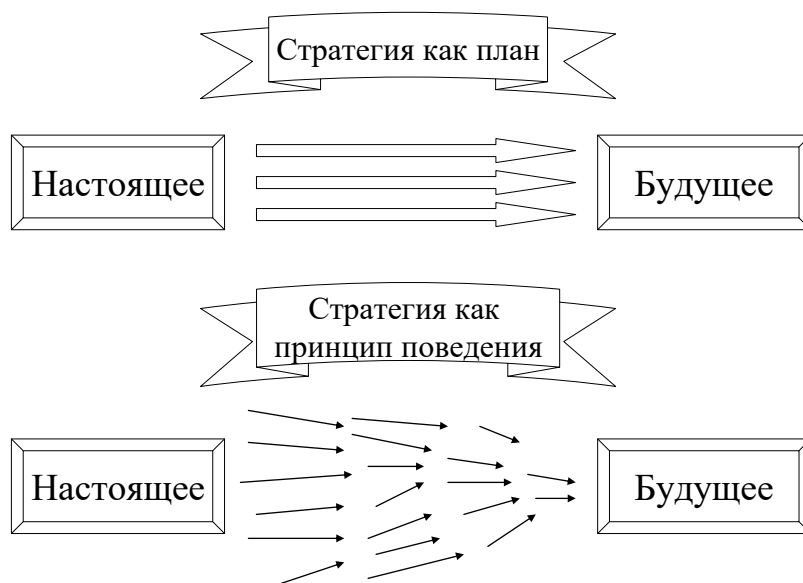
Определения понятия «Стратегия»

Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

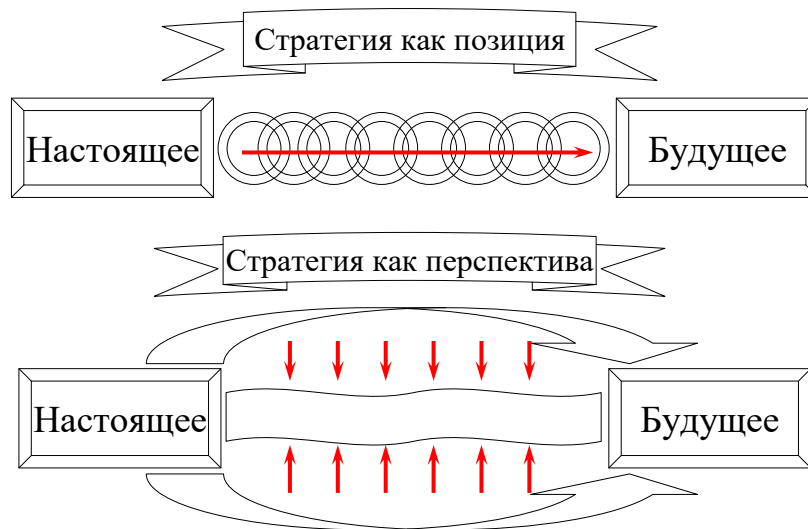
Осознанная и продуманная совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

Видение деловой организации с позиций неизбежных изменений её внутренней и внешней среды, обобщающая модель принятия решений и осуществление действий, направленных на достижение поставленных целей организации путём координации и распределения её ресурсов.

Подходы к пониманию стратегии



Подходы к пониманию стратегии



Стратегическое управление

Поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ

Деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать собственный ресурсный потенциал организации и оставаться восприимчивой к возможностям и угрозам внешнего окружения, в котором она действует.

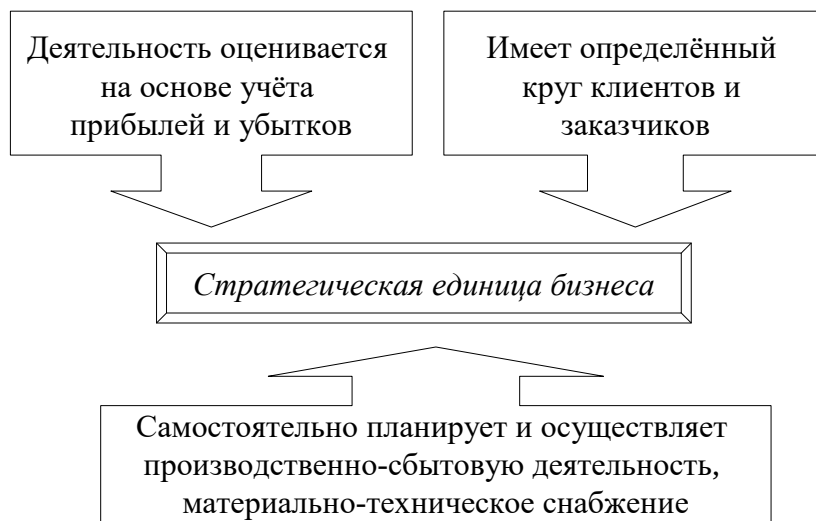
«Потребители» стратегии

<i>Заинтересованные группы</i>	<i>Критерии оценки</i>
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды выплачиваемые предприятием, влияние на управление
Покупатели	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Работники	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда и возможности профессионального роста
Поставщики	Скорость (своевременность) исполнения платежей, стабильность заказов
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Правительственные органы	Исполнение законов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Конкуренты	Скорость проникновения на отраслевые рынки, инновации, конкурентные преимущества
Общественность	Вклад в развитие общества через уплату налогов, благотворительность, создание рабочих мест, минимум негативного воздействия на природную среду

Стадии развития предприятия



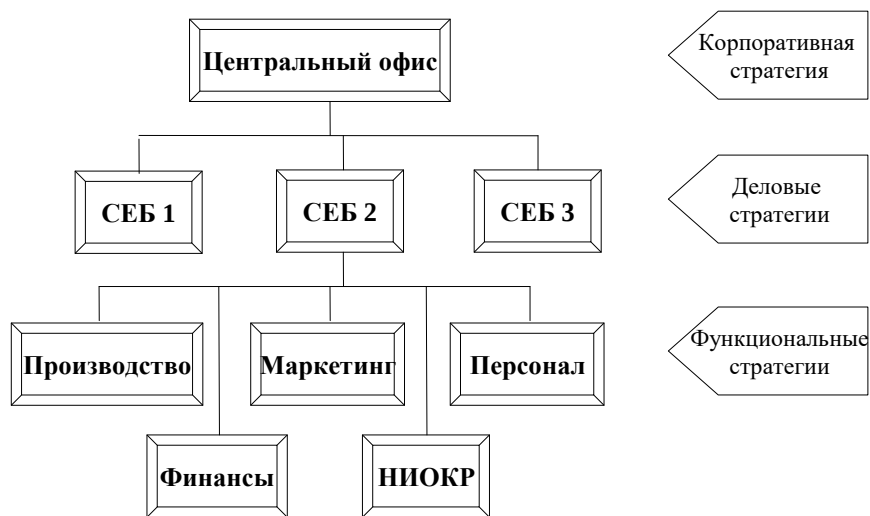
Критерии выделения стратегических единиц бизнеса



Типы стратегий

<i>Корпоративная стратегия</i>	Стратегия организации в целом, позволяющая объединить в единую систему все её линейные и функциональные подразделения, выявить и реализовать их конкурентные преимущества, определить на этой основе наиболее рациональный портфель диверсифицированной продукции и обеспечить устойчивое развитие организации
<i>Деловая стратегия</i>	Стратегия, объединяющая усилия всех звеньев стратегической единицы бизнеса организации, направлена на создание прочной и долгосрочной конкурентной позиции данной стратегической единицы бизнеса на рынке
<i>Функциональная стратегия</i>	Стратегия, одного из основных функциональных подразделений стратегической единицы бизнеса, направленная на обеспечение конкурентоспособности данного подразделения и реализации им локальных целей в рамках деловой и корпоративной стратегий организации

Иерархическая структура стратегий



Этапы стратегического менеджмента



Корневые компетенции фирмы

- знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Характеристики

1. Должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителя.
2. Их сложно воспроизвести фирмам – конкурентам.
3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках

Фокусирование на стратегических компетенциях позволяет:

- наилучшим образом использовать свои ресурсы, концентрируясь на том, что удаётся делать наилучшим способом;
- создавать барьеры на пути проникновения конкурентов на рынки;
- полностью использовать сильные стороны поставщиков, которые невозможно воспроизвести без массивных инвестиций;
- сократить риски, уменьшить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров (услуг).

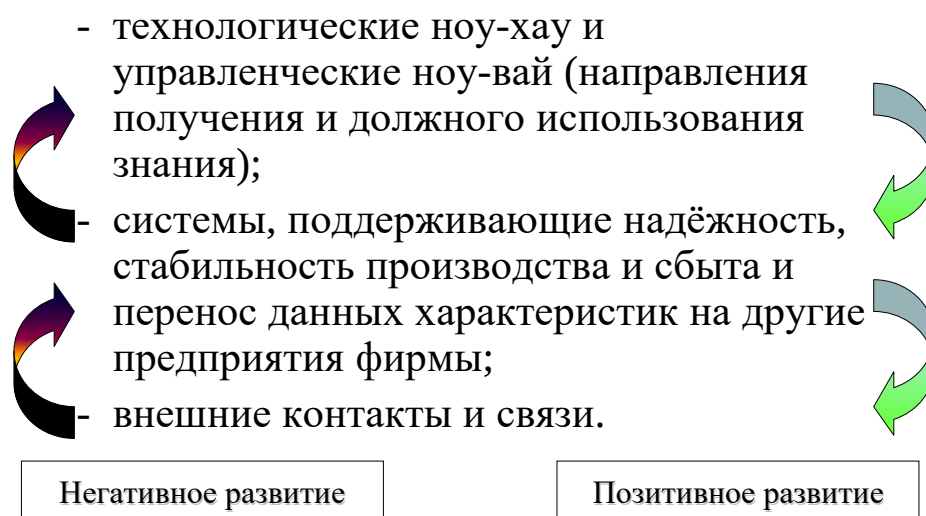


Выбор места осуществления функций управления

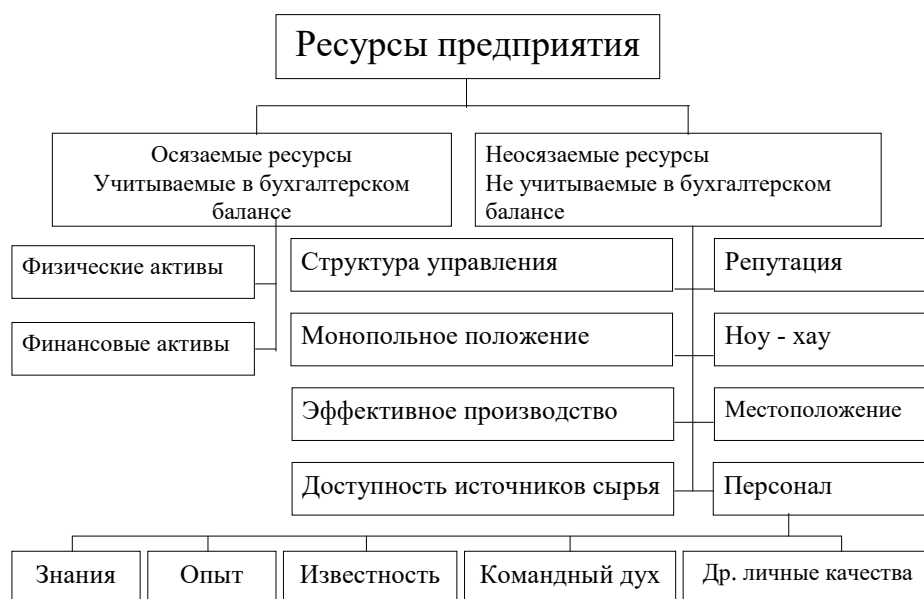
Стратегическая важность вида деятельности	Высокая	Сочетание	Инвестируй до инсорсинга	Инсорсинг
	Средняя	Сочетание	Сочетание	Инсорсинг
	Низкая	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Аутсорсинг
		Низкая	Средняя	Высокая

Достигнутая компетенция (профессионализм) по сравнению с лучшей в отрасли

Состав стержневых компетенций



Ресурсы предприятия



Привлекательность рынка и уровень совпадения с корневыми компетенциями

		Совпадение с корневыми компетенциями	
		Высокая	Низкая
Привлекательность сегментов рынка	Высокая	Корневые бизнесы	Иллюзорные возможности
	Низкая	Периферий- ные бизнесы	Бесперспек- тивные направления

Критерии привлекательности рынка

1. Относительный размер рынка.
2. Относительная доходность.
3. Дифференциация товара.
4. Абсолютные затраты на вход и выход с рынка.
5. Рост рынка.
6. Наличие зарубежных рынков.
7. Престижность отрасли

Ключевые компетенции (ключевые факторы успеха)

Навыки, умения и связи, необходимые
для устойчивой работы на данном
сегменте рынка.

PEEST (STEEP) – анализ

ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ: - <i>внешнеэкономическая деятельность РФ:</i> данный фактор имеет значительное влияние на объёмы сбыта, поскольку потребителями организации являются, в том числе страны СНГ и Восточной Европы - <i>планирование вступления РФ в ВТО:</i> упростит взаимоотношения «Организации» с иностранными потребителями, вместе с тем усилит конкуренцию на отечественном рынке за счет снижения ограничений для иностранных конкурентов (Франция, Германия, Чехия) - <i>законы о стандартах на выпускаемую продукцию:</i> данный закон исключил часть конкурентов, производящих продукцию не подходящую под принятые стандарты из конкурентной борьбы;	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ: - <i>экономическая нестабильность поставщиков предприятия:</i> возможные срывы поставок не позволяют сократить затраты на хранение сырья и материалов - <i>экономическая стабильность конечных потребителей:</i> позволяет позиционировать продукцию, основываясь на качестве товара, что ставит исследуемое предприятие в выигрышное положение, вместе с тем повышаются требования потребителей к функциональным характеристикам продукции - <i>инфляция:</i> высокие темпы инфляции снижают рентабельность деятельности предприятия и темпы его развития - <i>таможенные пошлины:</i> высокие тарифы таможенных пошлин в страны потенциальных потребителей не позволяют выйти на эти рынки с конкурентоспособным предложением
--	---

PEEST (STEEP) – анализ

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ: - <i>изменение стиля жизни потребителей</i>, подразумевает разработку и позиционирование выпускаемой продукции исходя из привлекательности активного образа жизни для потребителей целевых сегментов; - привлекательность инженерных специальностей для молодых специалистов: из-за невысоких заработных плат привлекательность инженерных специальностей низка, что затрудняет создание резерва кадров ИТР из молодых специалистов - <i>повышение уровня образования (повышение процента специалистов, получающих высшее образование)</i>: этот фактор ведет к снижению доли молодых специалистов на рабочих позициях, что может снизить производительность труда из-за отсутствия конкуренции.	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ: - улучшение качества товаров-субститутов: повышает конкуренцию в отрасли, требует своевременного реагирования технологического и маркетингового подразделений на появление новых игроков рынка - <i>повышенное требование к критериям надежности продукции</i>: поскольку продукция предприятия является более надежной, чем её отечественные аналоги, этот фактор повышает конкурентные преимущества «Организации» на отечественном рынке, но по сравнению с западными аналогами, продукция исследуемого предприятия одинакова по качеству и уступает по цене. - <i>разработка и возможность перехода потребителей на новые товары-конкуренты и товары-заменители</i>: требует ответной реакции исследуемого предприятия, т.е. разработки альтернативных или улучшенных моделей.
--	---

PEEST (STEER) – анализ

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ

- *усиленное внимание общества к защите окружающей среды*: этот фактор ведет к усилению контроля возможного загрязнения предприятием окружающей среды, а так же повышает требования к эксплуатации продукции;

- *появление новых ресурсов-заменителей*, позволяющих сократить вредное воздействие на внешнюю среду при осуществлении производственного процесса, а также сократить количество отходов;

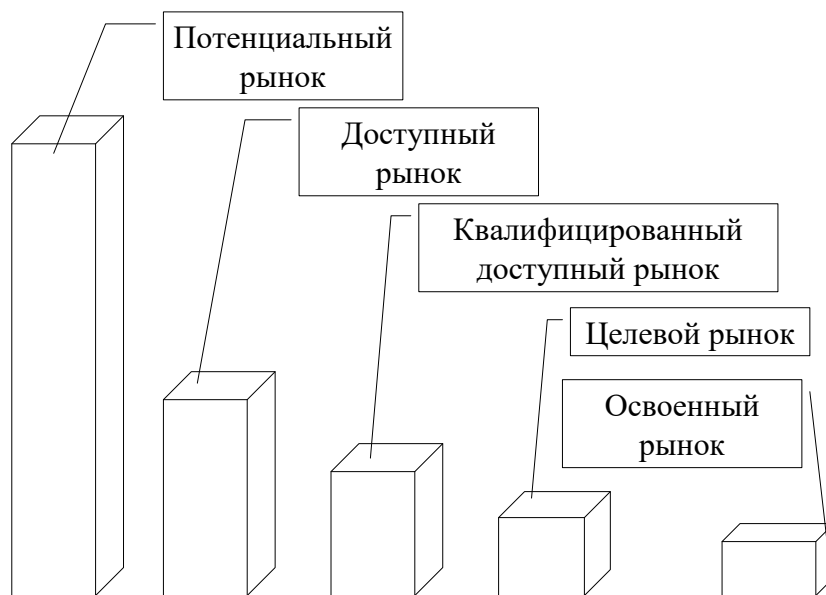
- *угроза сокращения добычи ресурса*, являющегося одним из базисных при изготовлении продукции;

- *появление на рынке нового метода очистки воды*, используемой в технологическом процессе, обеспечивающего более высокую степень защиты окружающей среды.

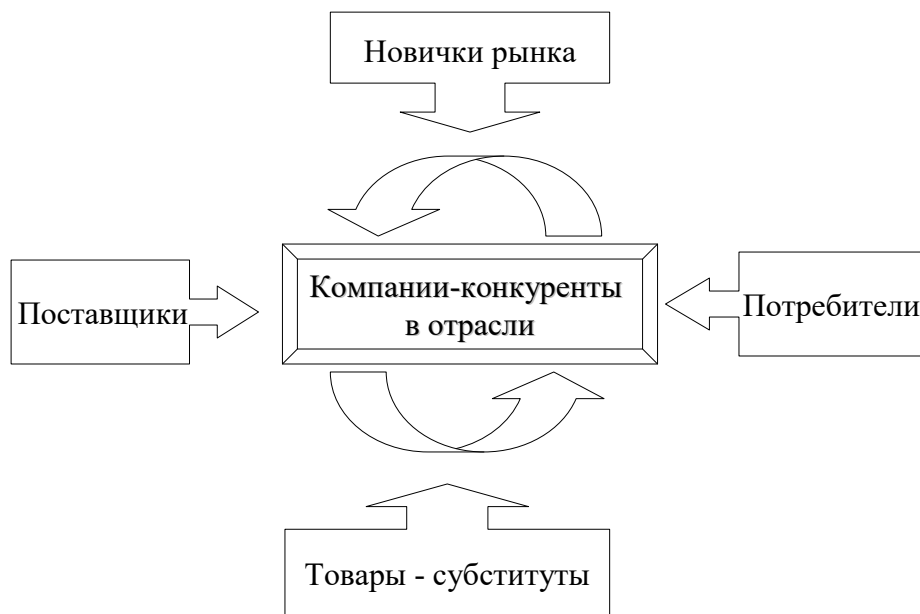
Основные показатели анализа отрасли

1. Реальный и потенциальный размер отрасли.
2. Перспективы роста отрасли и стадии её жизненного цикла.
3. Структура и масштабы конкуренции.
4. Структура отраслевых издержек.
5. Система сбыта продукции.
6. Тенденции развития отрасли.
7. Ключевые факторы успеха.

Реальный и потенциальный размер отрасли



Структура и масштабы конкуренции



Детерминанты рыночной власти поставщиков

- дифференциация ресурсов;
- издержки переключения у поставщиков и компаний отрасли;
- наличие ресурсов – субституты;
- уровень концентрации поставщиков;
- значимость объемов поставок для поставщиков;
- угроза интеграции вперед и назад со стороны конкурентов;
- влияние цены ресурсов на стоимость товара или его дифференцирование;
- стоимость поставок в соотношении с общим объемом закупок в отрасли.

Детерминанты рыночной власти покупателей

Рыночные рычаги

- концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм;
- объем закупок покупателями;
- издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика;
- информированность покупателей;
- способность к интеграции вниз по технологической цепочке;
- товары – заменители.

Детерминанты рыночной власти покупателей

Чувствительность к ценам

- соотношение цена / общий объём закупок;
- различия товаров;
- узнаваемость торговой марки;
- влияние на качество / внешний вид товара;
- выгоды покупателя;
- стимулы принимающих решения.

Входные барьеры

- Экономия, связанная с масштабом производства;
- Запатентованные отличия товара;
- Узнаваемость торговой марки;
- Издержки переключения;
- Требования к объёму капитала;
- Доступ к каналам распределения;
- Доступ к необходимым ресурсам;
- Собственная, отличающаяся низкими издержкам модель;
- Политика правительства;
- Ожидаемые ответные меры конкурентов.

Детерминанты степени угрозы субститутов

- Относительная цена субститутов;
- Издержки переключения;
- Склонность покупателей к субститутам.

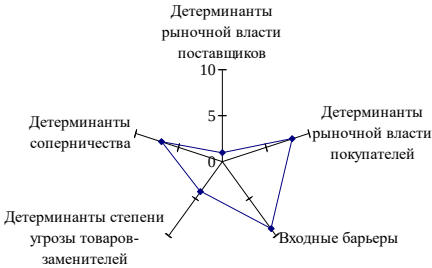
Детерминанты соперничества

- рост отрасли;
- постоянные (или складские) издержки / добавленная стоимость;
- временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства);
- различия в продукции;
- узнаваемость торговой марки;
- издержки переключения;
- концентрация и сбалансированность;
- информационная сложность;
- разновидности конкурентов;
- корпоративные доли;
- барьеры на входе.

Анализ структуры и масштабов конкуренции на рынке

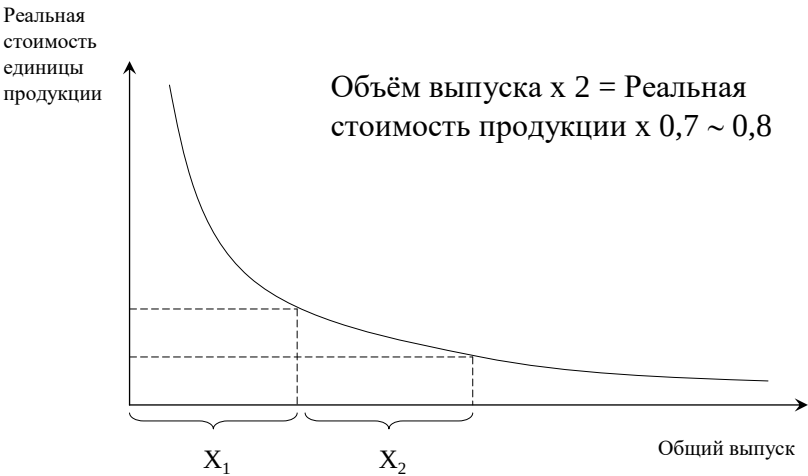
Бальная оценка влияния отдельных факторов на структуру и масштабы конкуренции на рынке

Факторы, влияющие на структуру и масштабы конкуренции на рынке	Баллы
Детерминанты рыночной власти поставщиков	1
Детерминанты рыночной власти покупателей	8
Входные барьеры	9
Детерминанты степени угрозы товаров-заменителей	4
Детерминанты соперничества	7



Оценка влияния отдельных факторов на структуру и масштабы конкуренции на рынке

Опытная кривая



Удельные издержки

- затраты, которые несёт фирма или группа фирм на производство и реализацию одной единицы товара

При сравнении фирм по уровню удельных издержек следует учитывать ряд факторов

- условно-постоянные издержки;
- условно-переменные издержки;
- эффект масштаба;
- эффект охвата;
- эффект обучения;
- эффект конструкции;
- эффект технологии.

Ключевые компетенции (ключевые факторы успеха) различных отраслей

Отрасль	Возможные КФУ
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиаперевозки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж фирмы
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, способность эффективно вести дела с относительно немногочисленными компетентными покупателями
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

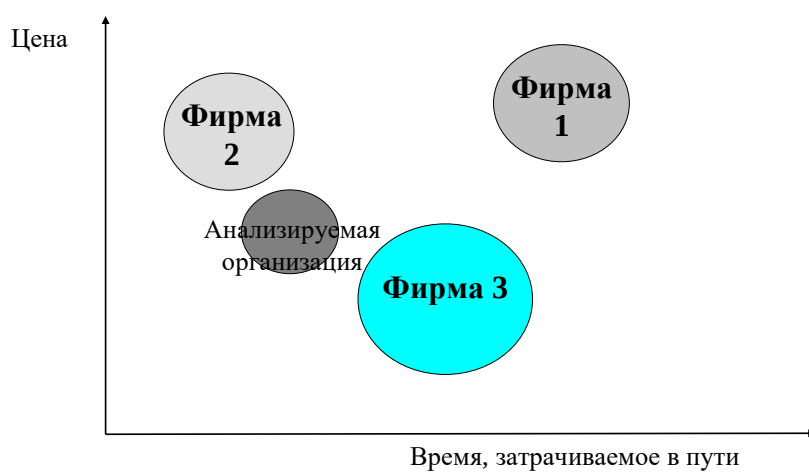
Основные конкуренты ОАО «Организация N»

Наименование конкурента	Наименование видов выпускаемой продукции	Основные группы потребителей
Конкурент 1 (Германия)	Ассортиментная позиция 1	промышленное потребление, другие отрасли экономики
	Ассортиментная позиция 3	
ОАО Конкурент 2	Ассортиментная позиция 2	автотранспорт, сельскохозяйственная техника, железные дороги
ОАО Конкурент 3	Ассортиментная позиция 2	автотранспорт, сельскохозяйственная техника, железные дороги
Конкурент 4 (Франция)	Ассортиментная позиция 1	промышленное потребление, другие отрасли экономики
Конкурент 5 (Великобритания)	Ассортиментная позиция 3	промышленное потребление, другие отрасли экономики

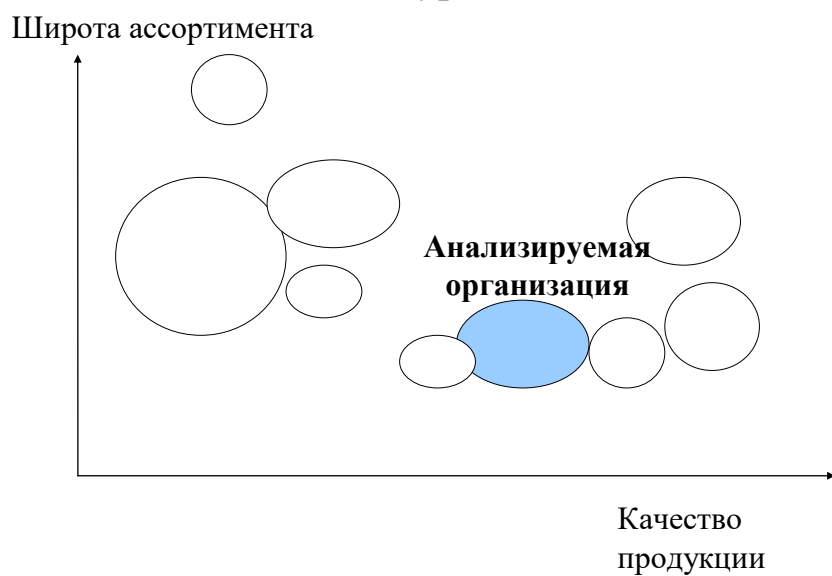
Основные стратегические группы конкурентов на исследуемом рынке

Порядковый номер или условное наименование стратегической группы конкурентов	Наименование видов выпускаемой продукции в рамках стратегической группы конкурентов	Характерные особенности стратегической группы конкурентов, объединяющие входящие в неё предприятия	Основные группы потребителей стратегической группы конкурентов
1	2	3	4

Карта позиционирования основных конкурентов



Карта позиционирования основных конкурентов



Основные направления анализа конкурентов



Методы получения информации

Этичные методы

1. Анализ опубликованных материалов.
2. Раскрытие секретов сотрудниками фирмы-конкурента.
3. Обзор рынков и использование отчётов консультантов, в том числе консультантов, имеющих опыт услуг для конкурентов.
4. Анализ финансовых отчётов, аналитических обзоров брокерских контор (если акции конкурента котируются на бирже).
5. Посещение ярмарок, выставок и сбор печатных материалов конкурентов.
6. Анализ продуктов конкурентов (так называемое «обратное конструирование»).
7. Анализ отчётов сбытовых и закупочных агентов.

Методы получения информации

Малоэтичные методы

8. Интервью при приёме на работу лиц, ранее работавших у конкурентов.
9. Замаскированные вопросы и давление на сотрудников конкурентов во время выставок и технических совещаний.
10. Прямые наблюдения секретных действий и производственных процессов.
11. Переманивание и найм квалифицированного персонала фирмы – конкурента.

Методы получения информации

Абсолютно неэтичные методы

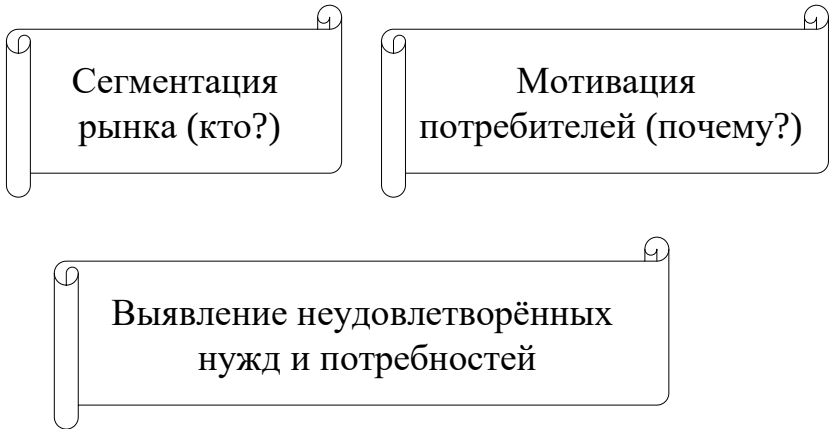
12. Фальшивые интервью с сотрудниками фирм – конкурентов (в случае отсутствия реального намерения нанять на работу).
13. Фальшивые переговоры с конкурентами о покупке лицензий.
14. Использование услуг специальных агентств для получения особо скрываемой информации.
15. Подкуп поставщиков или сотрудников фирм – конкурентов.
16. Инкорпорация секретного агента в состав фирмы-конкурента.

Методы получения информации

Абсолютно неэтичные методы

17. Прослушивание телефонных переговоров фирмы конкурента.
18. Установка подслушивающих устройств в помещении фирмы-конкурента.
19. Кража чертежей, образцов, технической документации и тому подобного, в том числе с использованием вскрытия электронных баз данных.
20. Шантаж и вымогательство.

Анализ потребителей



Сегментация
рынка (кто?)

Мотивация
потребителей (почему?)

Выявление неудовлетворённых
нужд и потребностей

Основные этапы проектирования качества товара (услуги)

1. Обзор основных категорий потребителей.
2. Выбор ключевых категорий (целевой аудитории).
3. Определение важности параметров качества для каждой категории потребителей.
4. Определение готовности персонала фирмы к работе в выбранном формате качества.
5. Достижение и поддержание требуемого уровня качества.

Выбор ключевых категорий потребителей

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны, существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха ;
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Определение важности параметров качества
для каждой категории потребителей.

1. Погружение в потребности.
 2. Контакты с потребителями.
- панель потребителей.
 - временный найм потребителей.
 - совместный проект с потребителями.

Определение направления сфер
изменения качества товара (услуги)



Удовлетворённость потребителей и
удовлетворённость работников

		Высокая	Низкая
Удовлетворённость работников	Высокая	Синергия	Внутренняя эйфория
	Низкая	Принуждение	Психоз

Удовлетворённость потребителей

Удовлетворённость потребителей и
удовлетворённость работников

		Высокая	Низкая
Удовлетворённость работников	Высокая	Синергия	Внутренняя эйфория
	Низкая	Принуждение	Психоз

Удовлетворённость потребителей

	Высокая	Низкая
Качество		
Высокое	Стыдно кому сказать, но ведь здорово!	Мечта всей жизни
Низкое	Купил, выбросил и забыл	Ловушка для дураков
		Цена

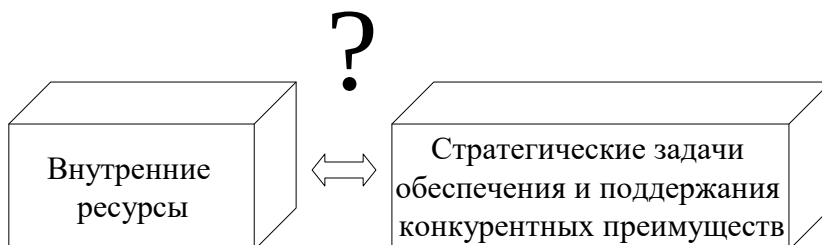
Готовность предприятия к реакции на факторы внешней среды

Внешние стратегические факторы	Вес		Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Возможное вступление РФ в ВТО	0,04	4	0,16
Стандартизация технических нормативов по использованию продукции предприятия у некоторых групп потребителей	0,13	5	0,65
Возможность появления дополнительных групп потребителей	0,06	4	0,24
Привлекательность организации для зарубежных инвесторов	0,01	5	0,05
Повышение экономической стабильности потребителей	0,03	4	0,12
<i>Угрозы</i>			
Повышение качества товаров-субститутов	0,2	3	0,6
Неблагоприятное изменение курсов валют и политики правительств в области торговли	0,2	3	0,6
Сокращение количества молодых специалистов с начальным и средним техническим образованием	0,02	2	0,04
Возможное вступление РФ в ВТО	0,01	1	0,01
Экономическая нестабильность поставщиков	0,3	3	0,9
ИТОГО:	1		3,37

Оценка

- «пять» – действия по реализации проекта могут быть начаты немедленно;
- «четыре» – действия по реализации проекта могут быть начаты в ближайшее время;
- «три» – организация частично готова к реализации проекта, однако необходима доработка программ реализации проекта и изыскание источников некоторых необходимых ресурсов;
- «два» – организация слабо готова к появлению данного фактора во внешней среде, у руководства и специалистов есть только самые общие представления о возможной реакции на «вызов» рынка;
- «единица» – организация совершенно не готова к наступлению данного фактора во внешней среде

Цель управленческого анализа



Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения

- *системный подход*, в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая в свою очередь из ряда подсистем;
- принцип *комплексного анализа* всех составляющих подсистем, элементов предприятия;
- *динамический принцип и принцип сравнительного анализа*: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
- принцип *учета специфики* предприятия (отраслевой и региональной).

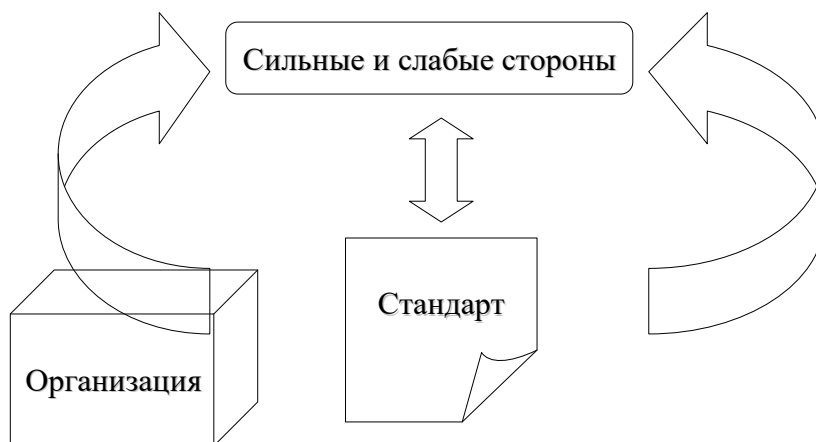
Методы управленческого анализа

- ситуационный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- “мозговой штурм”, конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы — анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

Структура управленческого анализа

- 1) цели деятельности предприятия;
- 2) портфель заказов, новые продукты,
- 3) ресурсный потенциал предприятия;
- 4) факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- 5) доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;
- 6) система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т. д.

Подходы к определению сильных и слабых сторон предприятия



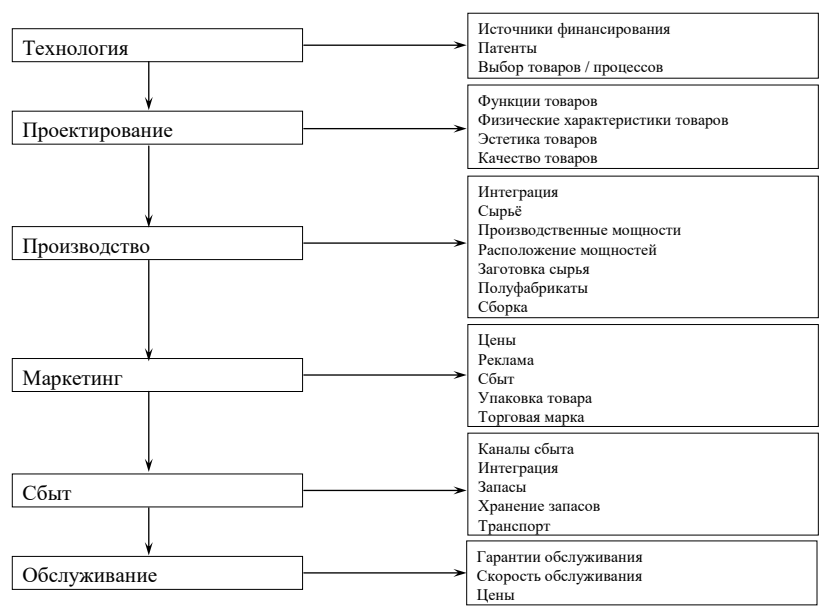
Пример сильных и слабых сторон компании

Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
Технический опыт в производстве Система сбыта в разных странах Высокая техническая оснащенность Внутрифирменный экономический механизм Высокий технический авторитет среди покупателей	Низкая доля на рынке Недостаточная стандартизация продукции Узкий ассортимент изделий Нездоровые трудовые отношения Неразвитая сбытовая сеть Высокие цены (по мнению покупателей)

Выводы формируются как предупреждение против использования определенных стратегий, а не призывы к исправлению конкретного недостатка.

Концентрация внимание на стратегических последствиях каждой сильной и слабой стороны компании.

Цепочка ценностей McKinsey



Цепочка ценностей М.Портера



SWOT - анализ

Основные школы
стратегического
менеджмента

1. Школа дизайна

Формирование стратегии как
процесс осмысления

1. Школа дизайна

Формирование стратегии как
процесс осмысления

3. Школа позиционирования

Формирование стратегии как
аналитический процесс

4. Школа предпринимательства

Формирование стратегии как
процесс предвидения

5. Когнитивная школа

Формирование стратегии как
ментальный процесс

6. Школа обучения

Формирование стратегии как
развивающийся процесс

7. Школа власти

Формирование стратегии как
процесс ведения переговоров

8. Школа культуры

Формирование стратегии как
коллективный процесс

9. Школа внешней среды

Формирование стратегии как
реактивный процесс

10. Школа конфигурации

Формирование стратегии как
процесс трансформации

Портфель предприятия (корпоративный портфель)

Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу

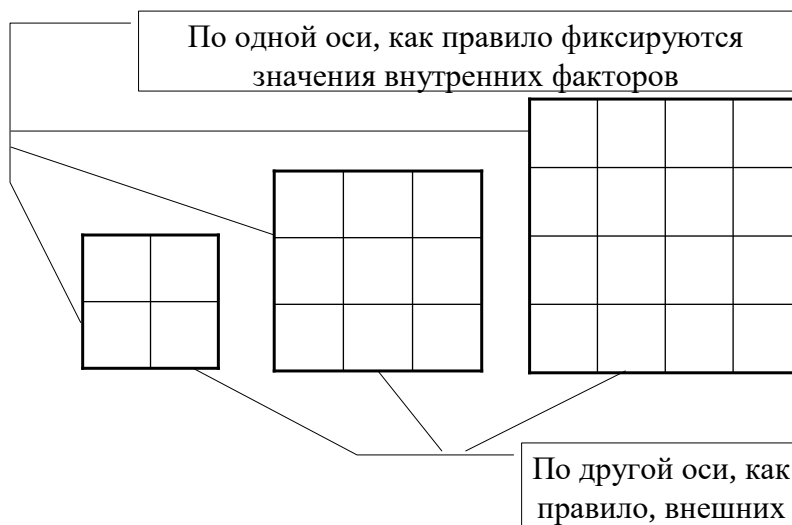
Портфель предприятия (корпоративный портфель)

Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу

Портфельный анализ

Инструмент, с помощью которого руководитель предприятия анализирует и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные её направления и сокращения / прекращения инвестиций в неэффективные проекты

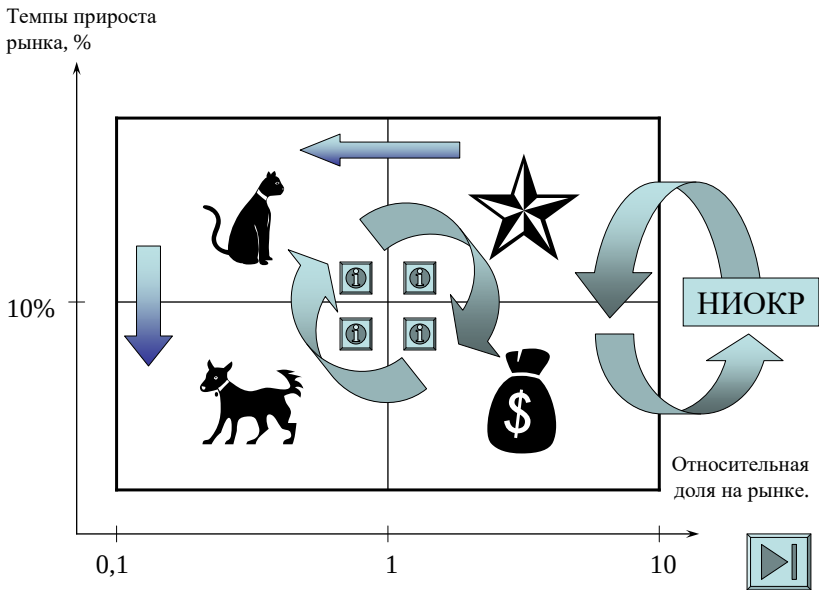
Основной приём портфельного анализа – двумерные матрицы



Краткая характеристика моделей стратегического позиционирования

Название	Краткая характеристика
Модели типа «темпы роста рынка – доля на рынке» (модель БКГ)	Положение организации позиционируется относительно всех остальных организаций, уже функционирующих на определённом рынке
Модели типа «привлекательность рынка (отрасли) – конкурентоспособность компании» (модели GE/McKincey, Shell/DPM)	Положение организации позиционируется путём относительной (от 0 до 100) оценки её сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной оценкой (от 0 до 100) перспективности самого рынка (отрасли).
Модели типа «стадия эволюции рынка (жизненного цикла продукта) – конкурентное положение компании» (модели Хофера – Шендела, ADL)	Положение организации определяется в результате оценки её позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадии жизненного цикла продукта).

Матрица БКГ



Дикie кошки (знаки вопроса)



Потребители
больших
денежных средств
по сравнению с
тем, что они могут
обеспечить.



Звёзды



Генераторы
прибыли, на которую
рассчитывала
организация.
Одновременно, её
существенные
поглотители.



Дойные коровы (денежные мешки)



Генераторы прибыли, превышающей необходимые для поддержания их доли рынка реинвестиции.



Собаки

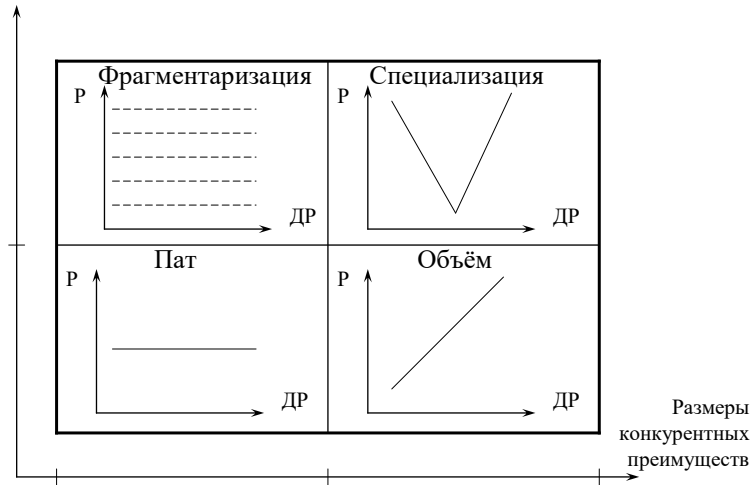


Генераторы прибыли, которая должна быть полностью реинвестирована в поддержание надлежащей доли рынка.



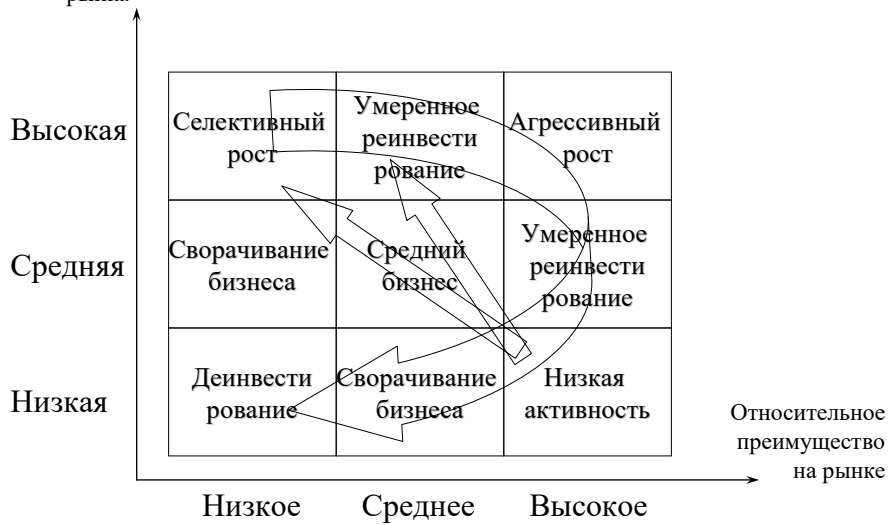
Модифицированная матрица БКТ

Число способов реализации конкурентных преимуществ



Матрица General Electric / McKinsey

Привлекательность рынка



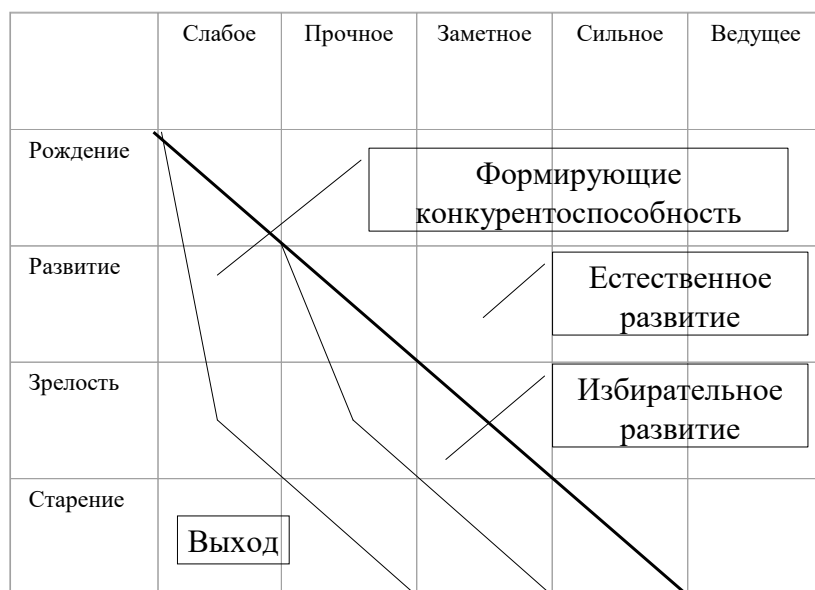
Модель Хофера - Шендела

	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения рыночной доли			Стратегии Раскрутки
Рост	Стратегии роста			Стратегии ликвидации или отделения
Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Стратегии концентрации	
Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы		на своём рынке	

Портфели в модели Хофера - Шендела

	Портфель роста	Портфель прибыли	Сбаланси рованный портфель	
Развитие Вытеснение				
Рост	  	  	 	
Зрелость Насыщение	 	  	 	
Сокращение		 	 	

Модель ADL / LC



Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства.
Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет.
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение.
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить.
Слабая	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно.
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес.

Характеристики стадии 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 (пост конкуренты)	Сокращающееся
Деление рынка	фрагментарное	фрагментарное, неск. лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильн. доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребит.	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Уточненные стратегии консультационной фирмы *Arthur D. Little*

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализ. системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализ. ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Рекомендации матрицы *Arthur D. Little*

Вид СЕБ*	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Ведущая/рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) Начало нового бизнеса (E, I, L)
Ведущая/рост	Положительная	Не обязательно положит	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A, C, N, U, V, W) Удержание доли рынка (A, C, N, U, V, W)
Ведущая/зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестир. по мере необходимости	Удержание доли рынка (A, B, C, F, G, H, J, N, T) Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V)
Ведущая/спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W)

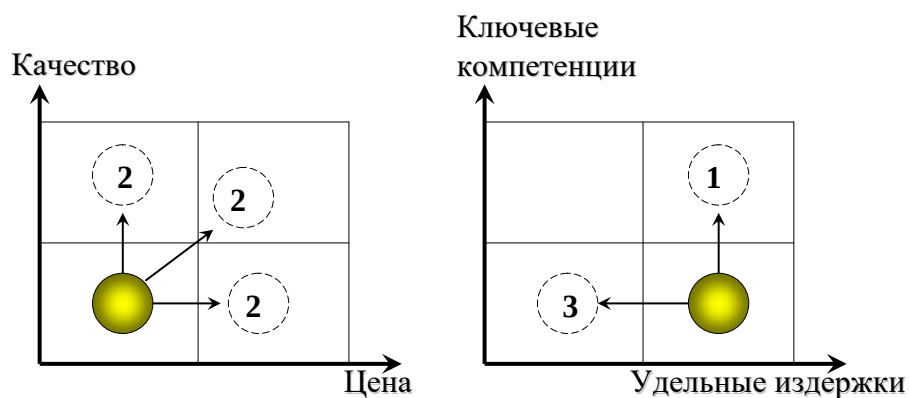
Матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Рыночная экспансия
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Индексно- факторный анализ

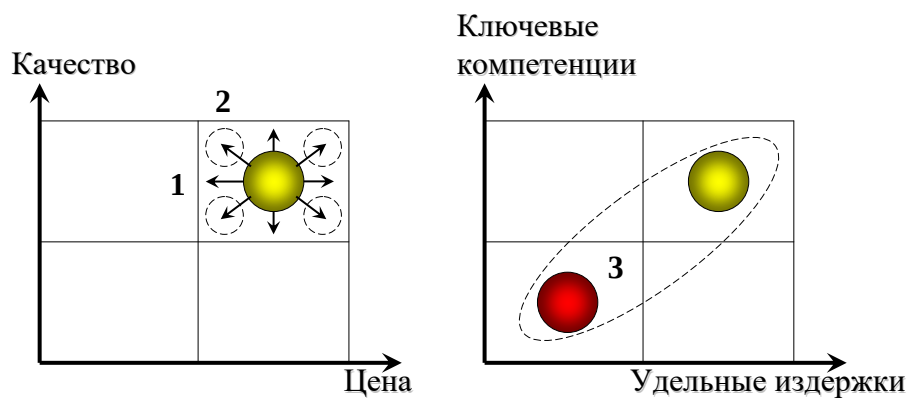
Определение стратегического типа фирмы

Фирма-аутсайдер



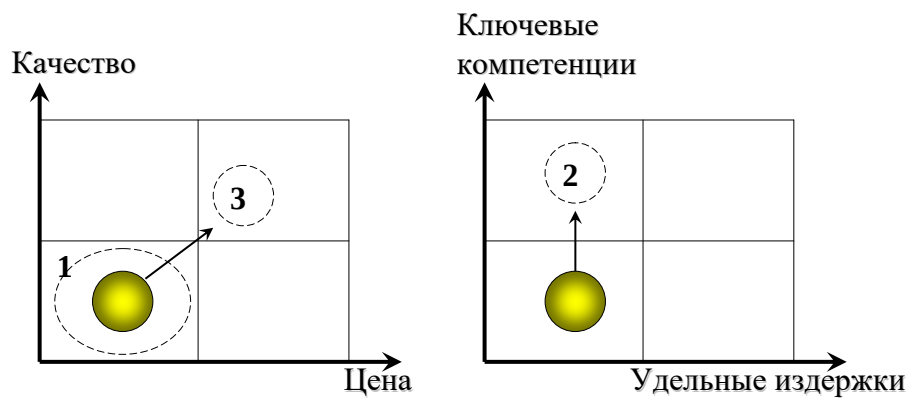
1. Стратегический альянс для повышения качества и последовательного перемещения по кривой спроса
2. Экономия от охвата
3. Реструктуризация, выделение производства с низшими накладными расходами.

Защитник качества



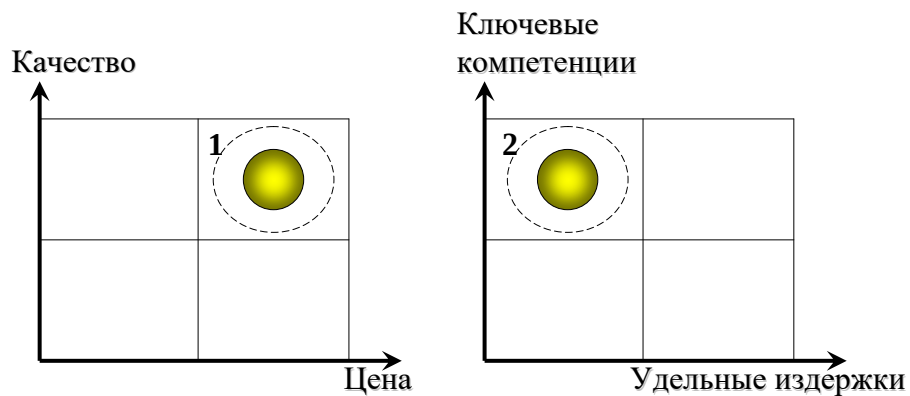
1. Защита сегмента
2. Кластеризация потребителей (изменение направления удовлетворения потребностей)
3. Слияние (поглощение) с массовым производителем.

Защитник издержек



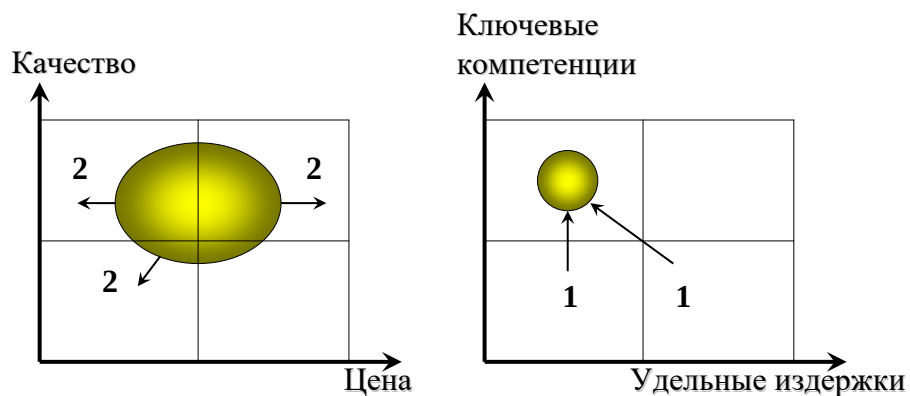
1. Использование экономии от масштаба
2. Инвестирование прибыли в развитие «ключевых компетенций»
3. Движение в верхние сегменты рынка

Интегрированный анализатор



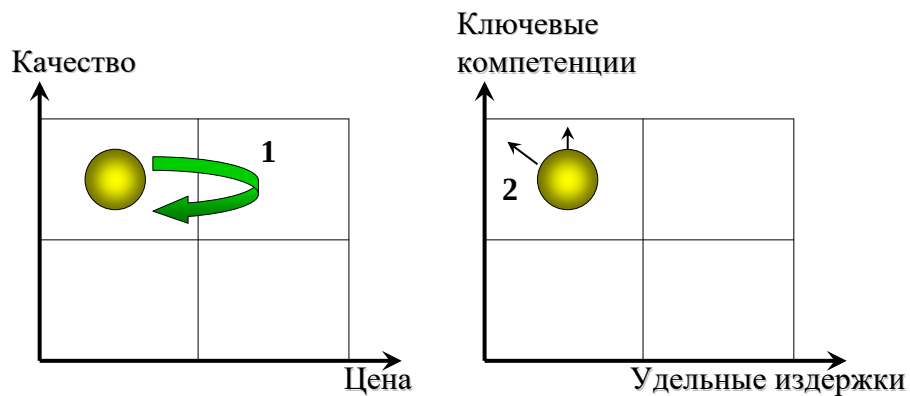
1. Накопление прибыли для расширения сегмента рынка
2. Инвестирование прибыли в поиски новых товаров и услуг

Диверсифицированный анализатор



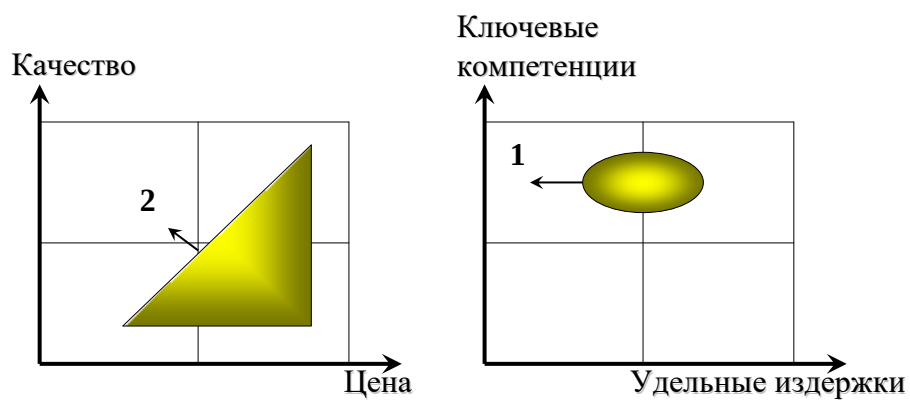
1. Борьба против «эскалации издержек» и снижения уровня ключевых компетенций
2. Инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков

Проспектор



1. Инвестирование сверхприбыли в поиск ещё одного сверхуспешного проекта
2. Поддержание разнородных ключевых компетенций и инновационного климата

Монополист

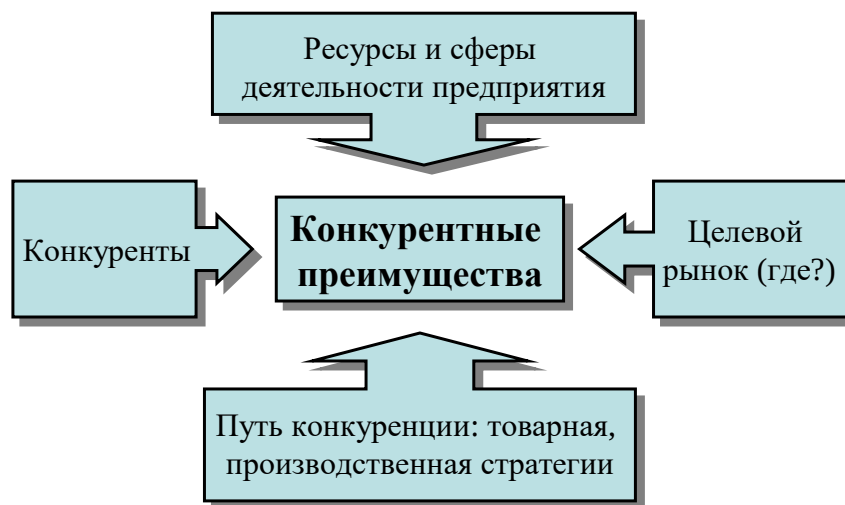


1. Борьба против «проспекторов»
2. Блокирование входа на рынок

Конкурентное преимущество

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

Определение конкурентных преимуществ



Средства защиты конкурентных преимуществ

- ✓ Монополия;
- ✓ Патенты, ноу-хау, секретность;
- ✓ Доступ к источникам сырья или коммуникациям и т.д.

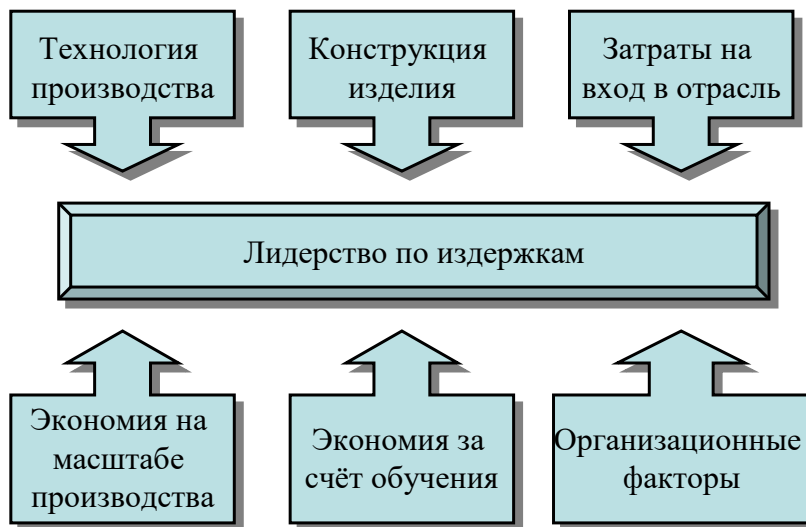
Возможные направления сохранения конкурентных преимуществ

1. Выбор источника конкурентных преимуществ.
 - 1) Преимущества высокого ранга;
 - 2) Преимущества низкого ранга;
2. Очевидность источников конкурентных преимуществ.
3. Инновации.
4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового.

Основные генерические стратегии по М. Портеру

Конкурентный масштаб	Конкурентные преимущества	
	Низкие издержки	Дифференцирование
	Общая цель	Чёткая цель
	Лидерство по издержкам	Дифференцирование
	Фокус на издержках	Фокус на дифференцировании

Источники лидерства по издержкам



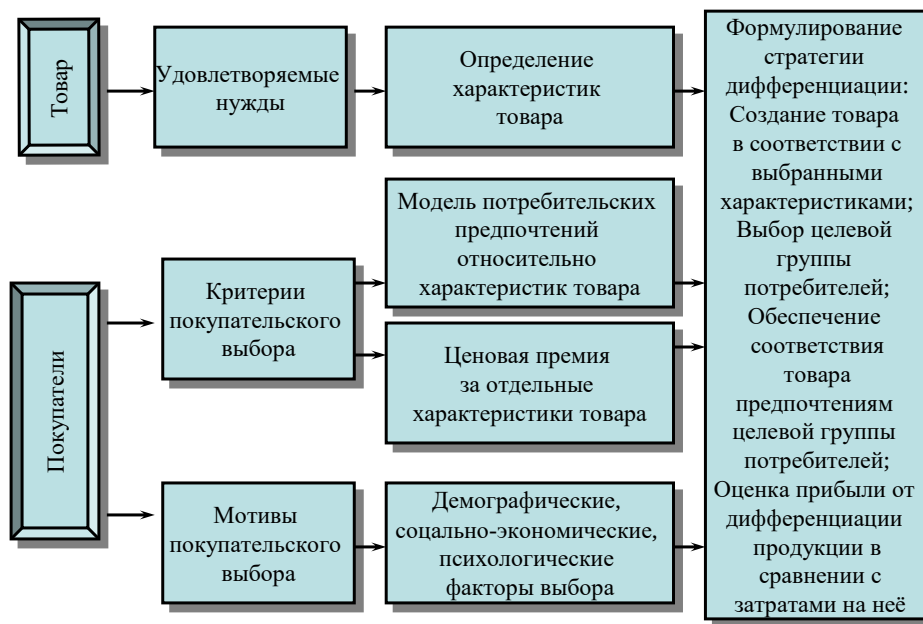
Условия применения стратегии лидерства по издержкам

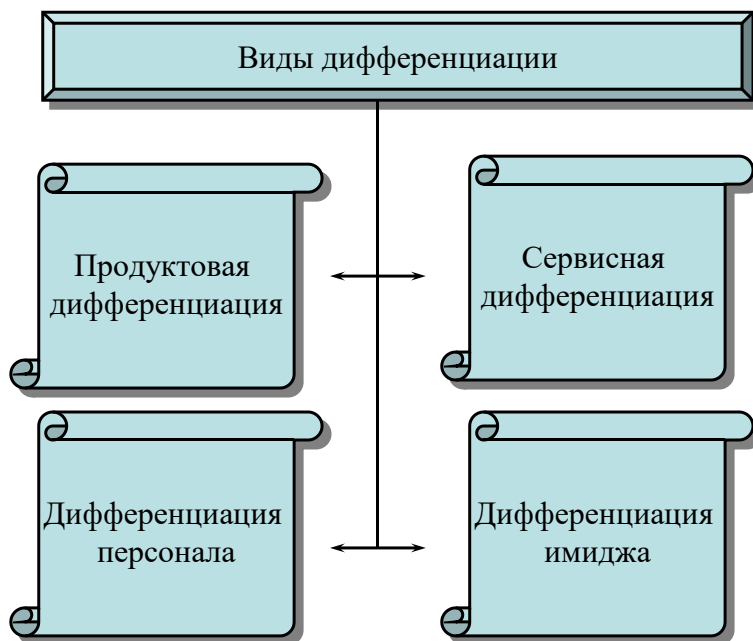
- ⇒ Спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден.
- ⇒ Преобладает ценовая конкуренция.
- ⇒ Различия в товарных марках мало значимы для покупателей.
- ⇒ Наличие крупных покупателей.
- ⇒ Отраслевая продукция стандартизирована для различных продавцов.
- ⇒ Предприятие имеет доступ к дешёвым источникам ресурсов.

Опасности применения стратегии лидерства по издержкам

- ⇒ Выпуск только одного товара.
- ⇒ Появление технологических новинок.
- ⇒ Имитация товаров или инвестиции в оборудование конкурентами нивелируют преимущества.
- ⇒ Недостаточное внимание уделяемое исследованию рынка.
- ⇒ Инфляция.
- ⇒ Изменение предпочтений потребителей, повышение благосостояния.

Этапы процесса дифференциации





Источники уникальности предприятия

- высокое качество товара, надежность;
- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара;
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;
- технические приоритеты, инновации;
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);

Источники уникальности предприятия

- используемая технология (точность обработки);
- входное качество;
- квалификация и опыт работников (особенно в банковской деятельности);
- контроль деятельности;
- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);
- степень вертикальной интеграции.

Условия применения стратегии дифференциации

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Опасности применения стратегии дифференциации

- дифференциация может превзойти разницу в цене;
- фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;
- имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;
- фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;
- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции.

Условия применения стратегии фокусирования

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны, существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха ;
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Опасности применения стратегии фокусирования

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.

Условия применения стратегии первопроходца

- отсутствие аналогов продукции;
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки

Опасности применения стратегии первопроходца

- большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;
- опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;
- неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;
- отсутствие каналов распределения новой продукции;
- конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки.

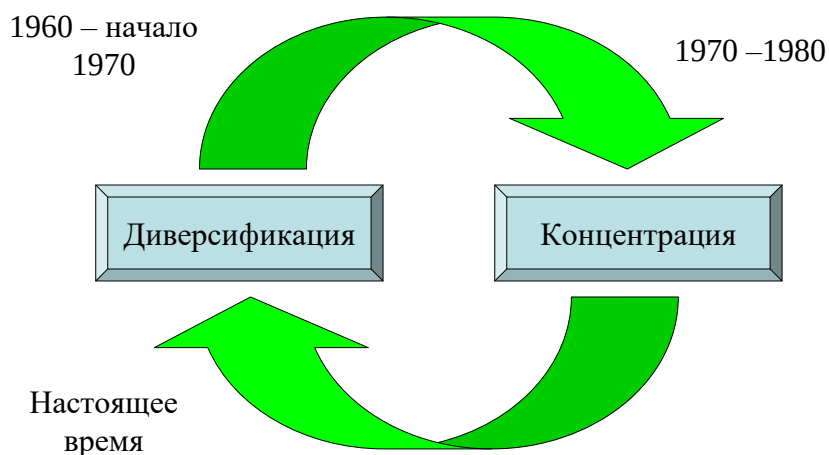
Стратегия синергизма

Стратегия получения конкурентных преимуществ за счёт соединения двух и большего числа бизнес – единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках

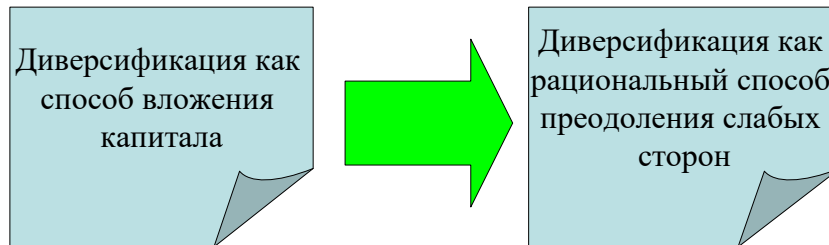
Диверсификация

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

Развитие диверсификации



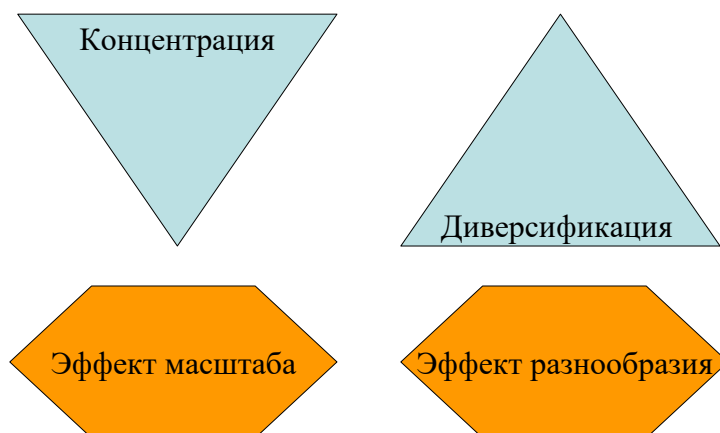
Понимание диверсификации



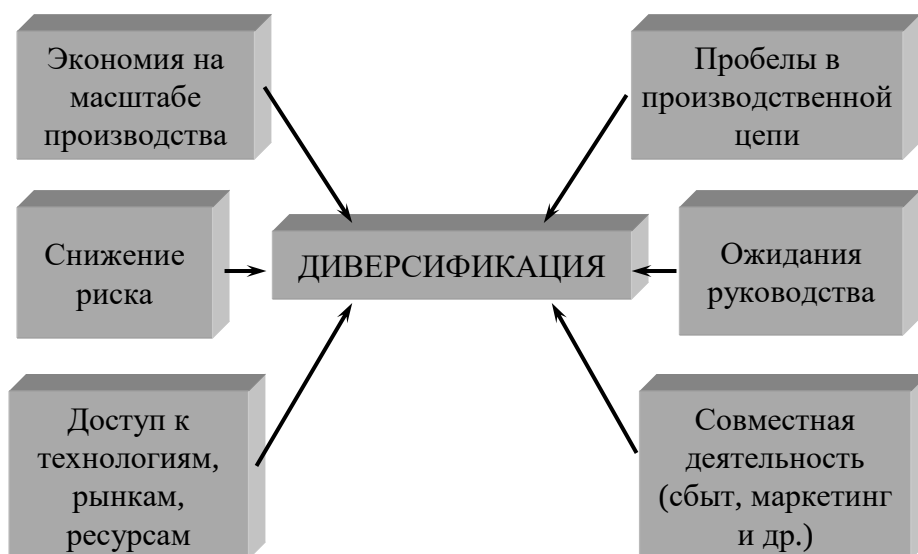
Привлекательность роста

1. Растущая фирма более легко преодолевает ошибки управления, чем стабильная.
2. В растущей фирме у работников больше возможностей для интересной работы и продвижения, она также более привлекательна для инвесторов.

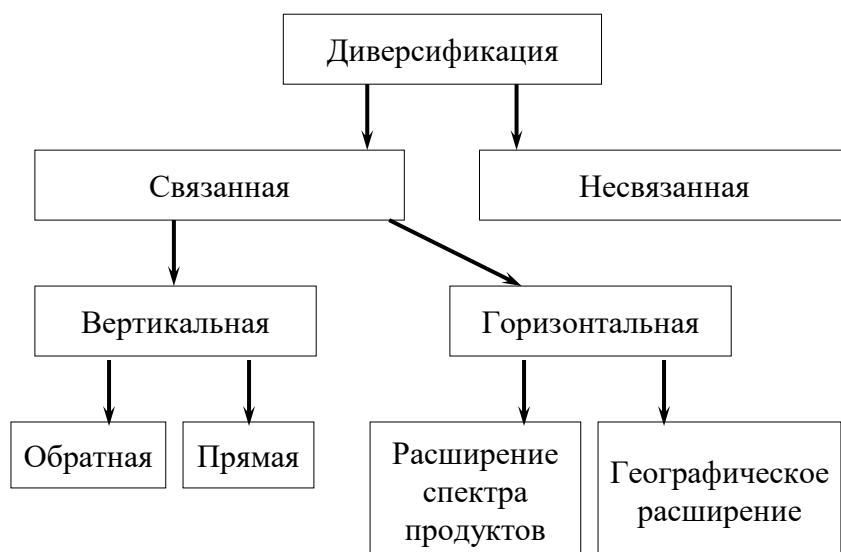
Стратегии



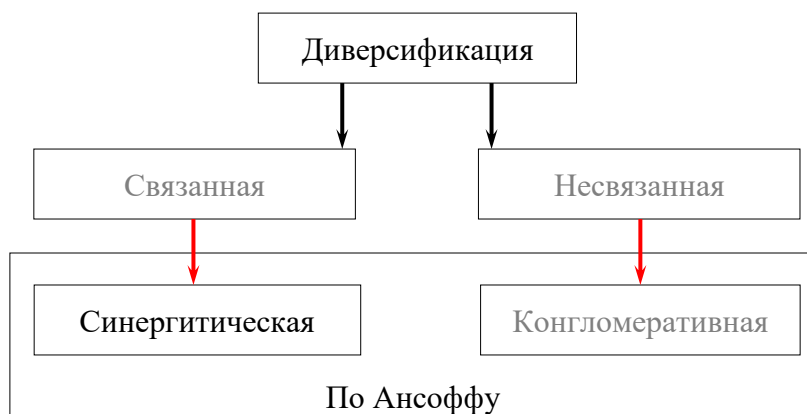
Причины диверсификации



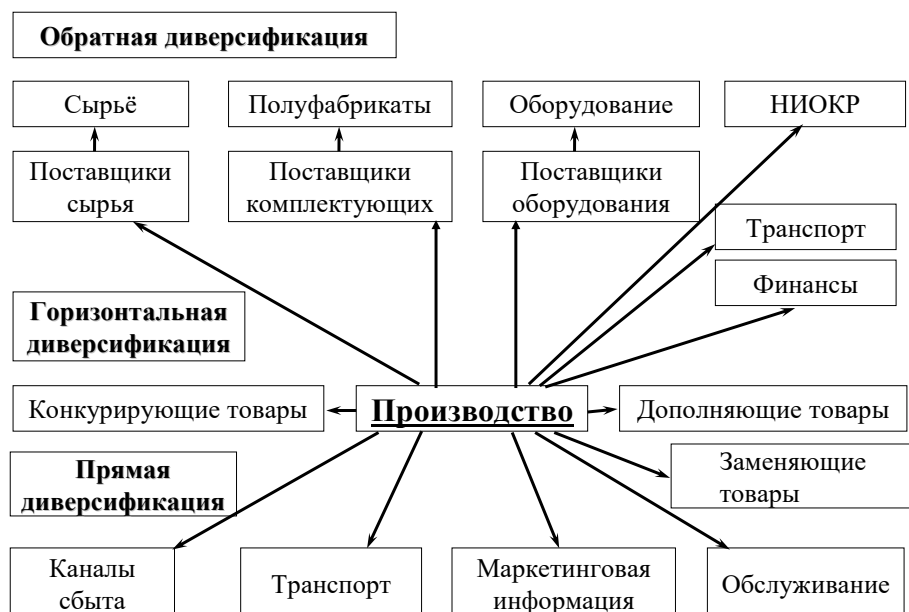
Виды диверсификации



Виды диверсификации



Прямая и обратная диверсификация



Опасности быстрорастущих рынков

1. Число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка.
2. Каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.
3. Изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.
4. Обманчивый рост рынка.

Определение новых сфер бизнеса

- *метод проб и ошибок;*
- *планомерный подход.*

Пути диверсификации

- *Внутренний рост;*
- *Внешний рост.*

Основные формы объединений

Производственная кооперация	Есть	Альянсы и стратегические союзы	Концерны
	Нет	Самостоятельные предприятия	Корпорации
		Нет	Есть
Совместная собственность			

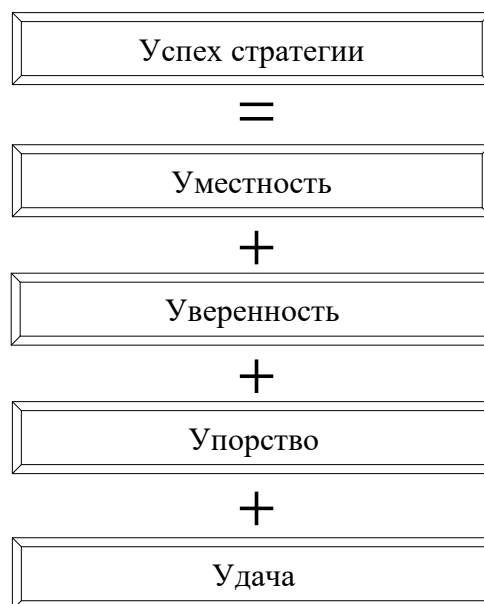
Выгоды диверсификации

- *потенциал синергизма;*
- *улучшение информационного обеспечения бизнеса;*
- *стабильность и гарантированность поставок;*
- *обмен технологиями, совместное проведения НИОКР;*
- *возможности большей дифференциации продукции.*

Опасности диверсификации

- *Потенциал синергизма отсутствует;*
- *Синергизм только потенциальный;*
- *Антимонопольное регулирование;*
- *Снижение гибкости;*
- *Возрастание издержек, особенно при вертикальной диверсификации.*

Реализация стратегии



Реализация стратегии

Успех стратегии

=

Что будем делать?

+

Кто это будет делать?

+

Почему они это будут делать?

+

Как это будет делаться?