

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ильшат Ринатович Мухаметьянов

Должность: директор

Дата подписания: 13.07.2023 15:15:48

Уникальный идентификатор:

aba80b84033c561196788e9a0134801687e48954bc70e84b7b64f03d1d8d0

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Казанский национальный исследовательский технический**

университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

(КНИТУ-КАИ)

Чистопольский филиал «Восток»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ И ПРАКТИЧЕСКИМ
РАБОТАМ**

по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано УМК ЧФ КНИТУ-КАИ

Чистополь
2023 г.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

№ п/п	Тематика практических работ	Трудо- емкость (час.)
1	Основы экономической стратегии предприятия	10
2	Современный стратегический анализ	6

Тема 1.1. Основные понятия, концепции, модели и методологические основы стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи стратегического менеджмента.
2. Структура стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического управления и планирования.
4. Стратегические проблемы промышленного производства.
5. Роль стратегий в деятельности, развитии и обеспечении конкурентоспособности организаций на современном этапе.
6. Эволюция стратегического менеджмента.
7. Концепции и модели стратегического менеджмента.
8. Модели Дэвида, Томпсона и Линча.
9. Формально-аналитическая и Властно-поведенческая концепции и школы стратегического менеджмента.
10. Современная концепция стратегического менеджмента.
11. Принципы и подходы к формированию механизма стратегического управления.

Тема 1.2. Классификация стратегий по типу развития фирмы. Стратегический выбор компании

Задание 1

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на три группы:

1. стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации,
2. стратегии стабилизации,
3. стратегии сокращения, включающие стратегии сбора урожая, поворота, инвестиций, банкротства, ликвидации.

С учетом различных типов развития фирм разработать и привести примеры стратегий по следующим видам (рис. 1):

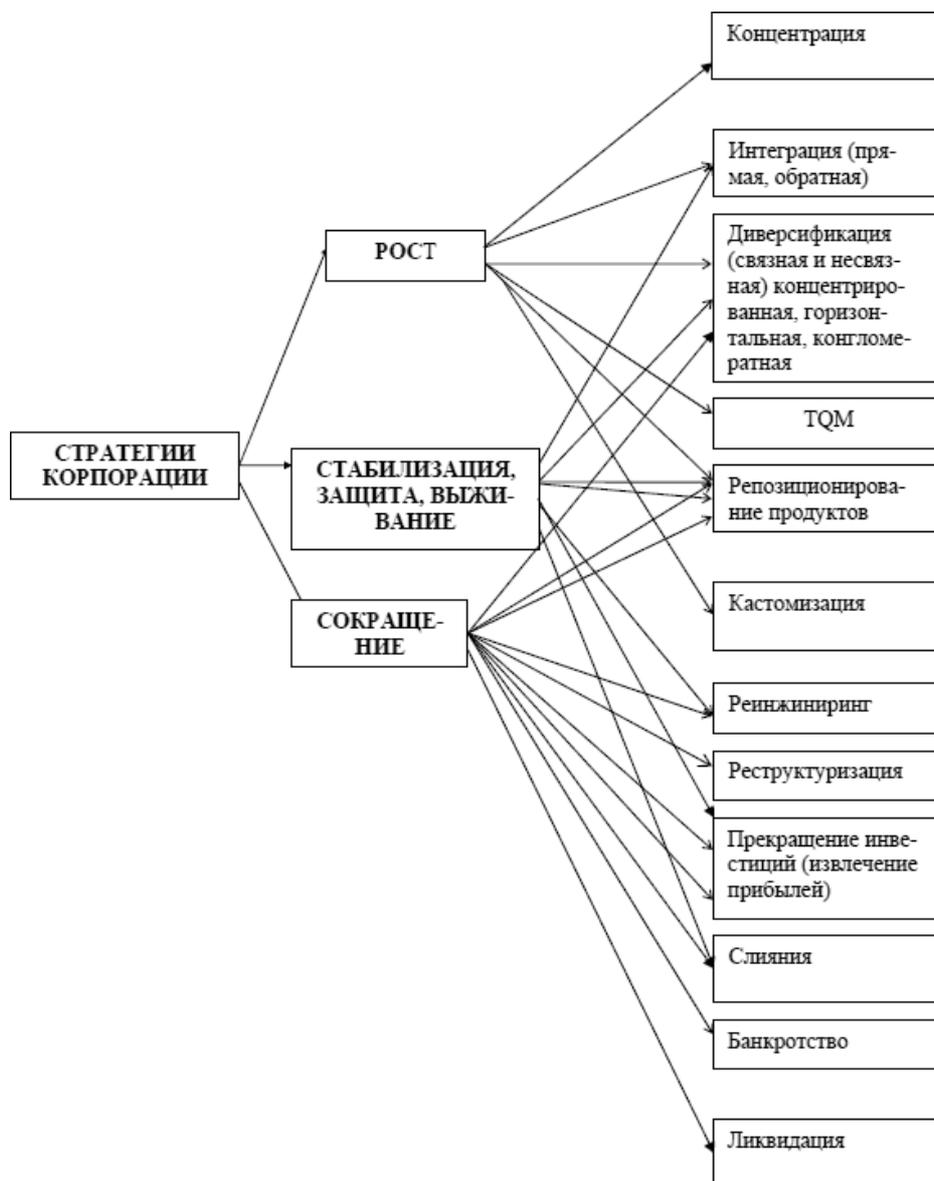


Рис. 1. Классификация стратегий компании по типу развития

Задание 2

1. Разработать видение, миссию, стратегические цели, стратегические задачи, стратегические программы, ресурсы и возможности для компании «СКИ».

2. Определить, какие подходы к формированию стратегий используются на предприятии «СКИ».

Краткое описание

За 15 лет своего существования условная американская компания (назовем ее компанией «СКИ») под руководством своего лидера и основателя достигла большого успеха в области изготовления высококачественного лыжного инвентаря, разработанного основателем компании.

За первый год существования компания, насчитывающая всего шесть человек, выпустила 300 пар лыж. Через 10 лет выпуск достиг 133000 пар. Рост объема продаж и прибыли в долларах был одинаково ошеломляющим: продажи составили более 11 млн. дол., а прибыль — почти 402 тыс. дол.

Промышленные тенденции

Лыжный вид спорта был наиболее динамичным сегментом рынка товаров и услуг для досуга в рассматриваемый период. По данным промышленной ассоциации производителей лыж, расходы населения, увлекающегося лыжным спортом (включая одежду, инвентарь, обувь, билеты на подъемник, транспортные расходы, развлечения и т.п.), выросли за этот период с 280 млн. дол. до 750 млн. дол. Темпы роста лыжной индустрии превышали 25% а год. Ассоциация производителей лыж прогнозирует, что такой уровень роста сохранится и в будущем.

В начале рассматриваемого периода количество приверженцев лыжного спорта не превышало 10 000 чел., через 15 лет прогнозируется 3,5 млн., а через 5 лет — 5 млн. чел. Около 27% расходов, связанных с лыжами, в последний рассматриваемый год составила покупка лыжного инвентаря и одежды.

Промышленная ассоциация производителей лыж насчитывала 98 компаний. Большое разнообразие лыж было представлено в нескольких ценовых диапазонах (табл. 1.1; данные о лыжах компании «СКИ» указаны в заштрихованной ценовой зоне).

Таблица 1.1

Количество лыжных торговых марок по ценовым диапазонам

Ценовой диапазон	Типы лыж		
	Из дерева	Из металла	Из стекловолокна
< 50 дол	69	0	0
50 – 100 дол	27	22 (28 моделей)	24 (35 моделей)
> 100 дол	3	28 (73 модели)	39 (81 модель)
Всего	99	50	61

Обозреватели отмечали быстрые изменения в лыжной промышленности:

- импорт дешевых деревянных лыж для взрослых в США резко сократился;
- американские металлические лыжи более прибыльны, чем какая-либо другая категория лыж;
- рынок лыжного инвентаря и одежды имеет ярко выраженную тенденцию к росту цен и качеству;
- специализированные лыжные магазины, предполагается, будут более прибыльными, чем большинство универмагов и спортивных магазинов;
- рост популярности лыжного спорта, вероятно, замедлится и может достичь постоянного уровня.

Также указывалось на то, что рынок растет быстрее в долларом объеме, чем в физическом. Отмечался значительный скачок цен.

Сокращение импортных лыж произошло на рынке как низких, так и высоких цен. Уменьшение объема импорта связано в основном с резким сокращением ввоза японских лыж, более половины которых были задуманы как детские лыжи, что объясняло их низкую среднюю цену.

Конкуренция в лыжной промышленности высоко фрагментирована. Компания «СКИ» занимала ведущие позиции на американском рынке высококачественных лыж, тем не менее известно, что «СКИ» не является самой большой такой компанией в мире и ее продажи сконцентрированы только в одном из шести сегментов рынка.

История фирмы «СКИ»

Первые удачные лыжи из металла были разработаны президентом и основателем компании. Используя опыт авиационного конструирования и будучи преданным лыжному спорту, он разработал такие лыжи, которые не ломались и легко скользили, не создавая вибрации. Другие компании тоже старались предложить лыжи из металла, но продукция «СКИ» стала пользоваться успехом за пять лет до появления на рынке конкурентных товаров.

Люди предпочитают кататься на металлических лыжах потому, что ценят их прочность и неприхотливость.

В дизайн лыж в дальнейшем было внесено много незначительных изменений, обусловленных появлением новых технологий и разработок, однако основная конструкция лыж не изменялась, что свидетельствует о хорошей оригинальной концепции их построения.

Вопросы типа «цена — количество» оказывали слабое влияние на первоначальную маркетинговую политику «СКИ». Цена первых металлических лыж «СКИ» почти в четыре раза превышала цену обычных деревянных. Президент компании отметил, что качество лыж было вопросом первостепенной важности. Как оказалось, несмотря на высокую первоначальную цену, лыжи «СКИ» в перспективе оказывались более дешевыми по сравнению с лыжами других фирм, так как были более прочными и износостойкими и не требовали замены в течение многих лет.

Так как компания производила высококачественный товар, она не боялась требовать за него максимальную цену, никогда не предоставляя скидок и не устраивая распродаж.

На протяжении 10 лет «СКИ» была однопродуктовой компанией. По словам президента компании, ее сотрудники так сильно были увлечены производством всех типов лыж, которые только можно было продать, что у них не было времени отвлекаться на другие товары. Только в последние годы компания стала производить лыжные палки и выпустила первый неметаллический продукт.

Поскольку, по мнению профессионалов, металлические лыжи слишком «мягкие» и имеют обыкновение сильно вибрировать на гоночных скоростях, «СКИ» ввела на рынок новые модели — «V» и «С». Лыжи «СКИ» стали широко применяться спортсменами, участвующими в Олимпийских играх, в различных соревнованиях и гонках.

В конце рассматриваемого периода «СКИ» выпускала лыжи для всех категорий лыжников — от новичков до суперпрофессионалов.

Компания постоянно проводила эксперименты в области дизайна и часто вносила в него незначительные изменения в целях совершенствования эффективности и продления срока службы товара. Однако такие вопросы, как переход к производству укрепленных пластиковых лыж, не рассматривались: компания считает, что «металлический сэндвич» — наилучший материал и что ситуация не изменится в будущем. Действительно, в настоящее время укрепленные пластиковые лыжи не обладают универсальностью применения, прочностью и широким спектром других характеристик, свойственных металлическим лыжам.

Маркетинговая политика

Сбыт «СКИ» в основном был ориентирован на так называемые специализированные лыжные магазины (85% сбыта). «СКИ» добилась этого, проводя активную политику поощрения дилеров: хороший сервис, ценовая защищенность, огромные скидки при приобретении экипировки, сдаваемой на прокат, и наем опытных лыжников в качестве агентов по продажам — все это было направлено на привлечение дилеров в «СКИ».

«СКИ» предлагала расширенный спектр послепродажного обслуживания, производимого дилерами, — в частности, услуга по мелкому ремонту: лыжи отсылались на завод для оттачивания краев, восстановления пластикового покрытия или подбора парной лыжи, если одна из них была сломана и не подлежала ремонту. Даже в лыжный сезон, т.е. в период максимальной загруженности, время обслуживания не превышало трех недель.

Реклама делалась на избирательной основе. Компания вкладывала около 2%, общего объема продаж в рекламу.

Финансы

Первоначальное финансирование компании «СКИ» составляло 6000 дол. из личных средств основателя компании. Через три года он продал 40% пакета акций компании за 60 000 дол. Эти деньги вместе с полученной прибылью и банковским кредитом использовались на финансирование расширения компании в течение 10 лет. Кроме того, была произведена эмиссия обыкновенных акций. Дополнительное финансирование потребовалось для продолжения быстрого расширения компании, и в последний год был продан пакет стоимостью 3 527 500 дол., состоящий из облигаций и обыкновенных акций.

Тема 1.3. Общая экономическая стратегия организации

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и структура общей экономической стратегии организации.
2. Экономическая сущность ОЭС.
3. Роль ОЭС в механизме стратегического управления.
4. Корпоративные стратегии (базовые и портфельные).
5. Деловые стратегии (бизнес-стратегии).
6. Функциональные стратегии.
7. Стратегия и организационная структура.

Методические указания по выполнению задания

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (корпоративная стратегия). На втором — стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (стратегия бизнеса); на третьем — стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (функциональная стратегия), к ним относятся товарная стратегия, стратегия ценообразования, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (оперативная стратегия).

На предприятиях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия) до тех пор, пока диверсификация за счет другого бизнеса не станет активным фактором.

При рассмотрении: 1) рыночных целей компании; 2) типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии бизнеса можно разделить на несколько групп:

1. стратегии лидерства на основе низких издержек;
2. стратегии дифференциации, или индивидуализации;
3. стратегии наилучшей стоимости;
4. стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек;
5. стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Задание

1. Описать сферу деятельности Вашей фирмы, номенклатуру производимой продукции.
2. Определить иерархию стратегий фирмы. Результаты свести в таблицу. Сделать выводы.

Иерархия стратегий фирмы _____

Уровень	Цель	Бизнес А	Бизнес В	Бизнес С
Первый - стратегический уровень	Корпоративная стратегия			
Второй	Стратегия бизнеса			
Третий	Функциональная стратегия	отдела НИР	отдела НИР	отдела НИР
		отдела производства	отдела производства	отдела производства
		отдела маркетинга	отдела маркетинга	отдела маркетинга
		финансового отдела	финансового отдела	финансового отдела
		отдела кадров	отдела кадров	отдела кадров
		и т.д	и т.д	и т.д
Четвертый - оперативный уровень	Оперативная стратегия	-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

3. Сформулируйте миссию Вашей фирмы. Впишите в произвольной форме ключевые моменты миссии Вашей фирмы.

Миссия _____ (наименование фирмы) заключается в обеспечении экономического роста и решения _____ (формулировка конкретных социальных и / или экономических проблем) посредством производства и реализации _____ (наименование основных продуктов) удовлетворяющих требованиям _____ (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и / или партнерам _____ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Тема 1.4. Формирования комплекса стратегий организации

Вопросы для обсуждения

1. Продуктивно-маркетинговая стратегия.
2. Стратегии ценообразования, стратегии организационного поведения фирмы на рынках: средств производства, сырья, капитала и ценных бумаг, внешнеэкономической деятельности (экспорта и импорта).
3. Стратегия транзакционных издержек, лидерства и интеграции.
4. Стратегии конкурентной борьбы.
5. Стратегия антикризисного управления.
6. Стратегия бизнеса.

Задание 1. Разработать товарную стратегию фирмы.

Задание 2. Разработать стратегию ценообразования.

Задание 3. Разработать стратегию взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.

Рекомендации по выполнению задания 3

Все производственные системы неизбежно вовлекаются во взаимодействие с рынками факторов производства ввиду необходимости использования ресурсов. Предприятия имеют дело не с одним рынком ресурсов, а с несколькими.

Как и рынки продуктов, рынки ресурсов могут быть разных типов и разной степени конкурентной напряженности. Цены на ресурсы в большей степени определяются соотношением спроса и предложения. Однако на этих рынках фирмы выступают в роли потребителей, и отсюда их поведение определяется всеми теми закономерностями, которые присущи потребителям.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор положений, позволяющих выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов.

Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. География размещения поставщиков		
2. Продуктовые группы поставщиков		
3. Общность технологии поставщиков		
4. Стадия жизненного цикла продукта		
5. Объем поставок		
6. Соотношение цен на применяемые ресурсы		
7. Наличие заменителей и условия замены ресурсов один на другой		
8. Взаимоотношения с поставщиками		
9. Условия поставок		

Задание 4. Разработать стратегию поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг.

Рекомендации по выполнению задания 4

Под стратегией поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг понимают правила и приемы «наилучшего» размещения денег в ценные бумаги и / или под проценты, а также получение кредитов (табл.).

При определении потребности в денежных ресурсах предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- для какой цели требуются денежные средства и на какой период?
- когда и сколько необходимо средств?
- можно ли найти необходимые средства в рамках компании или придется обращаться к другим источникам?
- куда разместить деньги (в ценные бумаги, в том числе в производные ценные бумаги: опционы и фьючерсы; оформить кредит)?
- каковы будут затраты при уплате процентов?

Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. Цель привлечения денежных средств		
2. Период привлечения денежных средств		
3. Дата привлечения денежных средств		
4. Объем привлекаемых денежных средств		
5. Источники средств: собственные или внешние		
6. Форма привлечения средств		
7. Затраты на привлечение средств		

Задание 5. Разработать стратегию снижения транзакционных издержек

Рекомендации по выполнению задания 5

Стратегия снижения транзакционных издержек заключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных транзакций: соглашений, контрактов, договоров, который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок сотрудников, сбора и обработки ненадежной информации. Эта стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы.

Используя данные конкретной фирмы, заполните таблицу. Сделайте выводы.

Разработка стратегии снижения транзакционных издержек фирмы

Наименование издержек	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. Издержки, связанные с выявлением того, с кем желательно заключение сделки		
2. Издержки на проведение переговоров, ведущих к заключению сделки		
3. Издержки на проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются		
4. Командировочные расходы		
5. Представительские расходы		
6. Издержки сбора и обработки информации		
7. Издержки на завершение сделки - исполнение платежных обязательств, оформление заключительной документации		
8. Другие издержки		

Задание 6. Разработать стратегию внешнеэкономической деятельности фирмы

Рекомендации по выполнению задания 6

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы должна вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства.

В зависимости от целей предприятия могут планировать применение на внешнем рынке различных альтернативных стратегий. Если предприятие уже контролирует часть рынка по определенной группе товаров, оно может с учетом конкретных обстоятельств принять одну из следующих стратегий: созидательную, оборонительную, «снятия сливок» или ухода с рынка.

Стратегии внешнеэкономической деятельности могут изменяться в течение жизненного цикла товара (таблица).

При подходе по признакам новизны рынка и продукта возможны стратегии: балансирования, поддержания, «развития» рынка, роста, риска, проникновения или диверсифицированного развития.

Стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия по стадиям жизненного цикла товара

Среди способов достижения стратегических целей внешнеэкономической деятельности фирмы могут быть следующие:

- поставка товаров, услуг на рынок страны с развертыванием торговой сети фирм в стране;
- осуществление прямых капиталовложений в экономику зарубежных стран для строительства новых предприятий и последующего выпуска товаров;
- приобретение уже существующих предприятий, которые испытывают финансовые затруднения с целью развертывания выпуска товаров;
- перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики;
- создание международного концерна, включающего какое-то количество предприятий, расположенных в различных странах;
- перемещение капитала из стран, в которых налоги высокие, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;
- использование особого вида аренды – лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

Элементы	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
1. Размещение производства	в стране нововведения	в развитых странах	во многих странах	в основном, в развивающихся странах
2. Размещение рынка	в основном в стране нововведения	в основном в промышленно развитых странах	рост в развивающихся странах	в основном в развивающихся странах
	попытки выхода на международные рынки	смещение на экспортные рынки	спад в промышленно развитых странах	экспорт развивающихся стран
		рост спроса	стабилизация спроса	общий спад спроса
3. Конкурентные факторы	почти монопольное положение	рост числа конкурентов	число конкурентов уменьшается	цена — решающее условие
	сбыт основан не на цене, а на уникальности	снижение цен конкурентами	повышение роли цены	число производителей уменьшается
	развитие качеств товара	большая стандартизованность товара		
4. Технология производства	мелкосерийное	увеличение затрат капитала	крупносерийное производство с высокими затратами капитала	неквалифицированная рабочая сила при крупносерийном механизированном производстве
	меры по улучшению качества товара	более стандартизованные методы	высокая стандартизация	
	высокая трудоемкость и капиталоемкость		требуется менее квалифицированная рабочая сила	

Задание 7

Дана ситуация «Кто побеждает и почему?». Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. К каким типам относятся перечисленные в примерах фирмы?
2. Объясните причины их успехов и поражений.
3. Какие стратегии применили фирмы?

Ситуация «Кто побеждает и почему?»

1. Детройтская "большая тройка" автофирм США десятилетиями пытается изготовить дорогой спортивный автомобиль класса "Порше" или "Феррари". Теория маркетинга говорит, что наличие подобного люксового товара в производственной программе улучшает общий имидж компании. И, тем не менее, успеха нет до сих пор: "Дженерал моторз" и "Крайслер" вообще не

выпускают таких машин, а "Форд", отказавшись от собственных разработок, за солидную сумму приобрел английского производителя дорогих автомобилей "Ягуар".

2. "Мекки энвиллоуп компании оф Миннеаполис" – очень маленькая американская фирма, успешно противостоящая конкурентам. Она придала такому нехитрому делу, как производство конвертов, глубоко личный характер, благодаря знанию о каждом из своих клиентов информации по 66 пунктам. Поэтому она четко знает, когда у потенциального клиента подходит к концу запас канцелярских принадлежностей, и напоминает ему об этом, предлагает и простые, и "фирменные" (специально заказанные) для этого конверты... и даже не забывает поздравить жену главы фирмы-клиента с днем рождения.

3. Но и малые фирмы в борьбе с гигантами не застрахованы от неудач. Так фирма "Хьюлетт-Паккард", долгое время специализировалась на производстве компьютеров для инженеров. Рост спроса побудил ее выпустить машину для массового потребителя... и пережить в начале 80-х гг. болезненный провал. Оригинальные технические решения, обеспечивавшие популярность машин у старого круга высококвалифицированных потребителей, оказались не по силам рядовым покупателям. Рынок требовал не оригинальности, а привычного стандарта, закрепившегося в головах потребителя благодаря усилиям лидеров отрасли (виолентов). Главное достоинство товара "Хьюлетт-Паккард" превратилось в пугало. Прошли годы, прежде чем фирма смогла залечить раны и сама превратиться в компьютерного гиганта.

Тема 2.1. Стратегический ситуационный анализ и анализ конкурентной среды отрасли

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и структура стратегического анализа.
2. Анализ внешней окружающей среды (ПЭСТ - анализ).
3. Анализ внутрифирменного состояния фирмы. (SWOT - анализ).
4. Анализ позиций параметров фирмы в выбранном сегменте рынка (SNW - анализ).
5. Анализ отраслевой конкурентной среды.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Анализ издержек методом «Цепочки стоимости» Портера.
8. Роль стратегического анализа в стратегическом управлении и планировании.
9. Комплексная диагностика организаций методом круговой диаграммы.
10. Анализ отрасли по Портеру.
11. Матрица Бостонской консультативной группы.
12. Матрица Mckinsey / General Electric.
13. Сущность и структура стратегического анализа отрасли.
14. Анализ движущих сил отрасли.
15. Стратегии для конкуренции в новых отраслях, в отраслях, находящихся в стадии зрелости и отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада.

Задание 1

Используя описание фирмы «СКИ» (тема 1.2, задание 2), провести анализ внешней окружающей среды (ПЭСТ - анализ).

Задание 2

Используя описание фирмы «СКИ» (тема 1.2, задание 2), провести анализ внутрифирменного состояния фирмы. (SWOT – анализ).

Методические рекомендации по выполнению задания 2

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (рис. 2).

SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T.



Рис. 2. Составляющие SWOT-анализа

В табл. 1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе компании.

Таблица 1

Факторы SWOT-анализа

Внутренние сильные стороны (S):	Внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов
Высокое искусство конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Использование экономии на масштабах	Относительно высокая цена продукции
Собственная уникальная технология	Устарелые технология
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама	Слабая политика продвижения
Внешние возможности (O):	Внешние угрозы (T):
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Расширение диапазона товаров	Увеличение заменяющих товаров
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение барьеров входа на рынок	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление законодательства	Законодательное регулирование цены

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Рассмотрим алгоритм построения и анализа SWOT-матрицы.

1. Составляется список слабых и сильных сторон компании, а также список угроз и возможностей со стороны внешней среды.

2. Оцениваются внутренние и внешние факторы. Сильным и слабым сторонам присваивается оценка A_i по шкале от 0 до 5 (максимальному баллу соответствует значимое проявление фактора). Для оценки внешних факторов используются два параметра:

- вероятность достижения события p_j по шкале от 0 до 1, где единице соответствует максимальная вероятность появления события;
- значимость фактора K_j , характеризующая степень влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5, где максимальным баллам соответствует высокая степень влияния.

3. Формируется матрица оценок (табл. 2).

Таблица 2

Матрица оценок по факторам SWOT-анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		1	2	...	N	n+1	n+2	...	m
		Оценки A_i [0;5]				Оценки A_i [0;5]			
Возможности	1	Оценки p_j [0;1] * K_j [0;5]							
	2		Элемент ячейки = $=A_i \cdot p_j \cdot K_j$						
	...								
	k								
Угрозы	k+1	Оценки p_j [0;1] * K_j [0;5]							
	k+2								
	...								
	r								

4. Необходимо увязать факторы внешней и внутренней среды (табл. 3).

Матрица оценок по взаимодействию факторов SWOT-анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		1	2	...	n	n+1	n+2	...	m
Возможности	1								
	2		Элемент ячейки a_{ij}						
	...								
	k								
Угрозы	k+1								
	k+2								
	...								
	r								

Для каждой пары факторов вводится балльная оценка их взаимодействия a_{ij} , (от -1 до 1): при прямой (обратной) зависимости оценка положительная (отрицательная) и чем сильнее зависимость, тем выше оценка по модулю.

5. Оценки формируют комплексные параметры A_{ij} (1):

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times p_j \times a_{ij}, \quad (1)$$

где A_i – балльная оценка сильной (слабой) стороны компании; K_j – степень влияния возможности или угрозы; p_j – вероятность проявления фактора внешней среды; a_{ij} – степень взаимодействия факторов парного анализа.

6. Оценивается степень значимости каждого фактора с точки зрения формирования стратегии:

- оценка уровня благоприятных возможностей для компании

$$W_j = \sum_{i=1}^n A_{ij}, \quad (2)$$

- оценка уровня конкретных угроз для фирмы

$$W_j = \sum_{i=n+1}^m A_{ij} \quad (3)$$

- оценка сильных сторон компании

$$V_i = \sum_{j=1}^k A_{ij}, \quad (4)$$

- оценка слабых сторон компании

$$W_j = \sum_{i=k+1}^r A_{ij}. \quad (5)$$

Итоговая SWOT-матрица (табл. 4) содержит суммы взвешенных оценок. Выбор в пользу наиболее значимого с точки зрения стратегии квадранта делается исходя из максимальных по модулю количественных оценок.

Итоговая матрица оценок SWOT-анализа

		Сильные стороны					Слабые стороны				
		1	2	...	n	$\sum_{i=1}^n A_{ij}$	n+1	n+2	...	m	$\sum_{i=n+1}^m A_{ij}$
Возможности	1										
	2	Элемент ячейки A_{ij}									
	...										
	k										
	$\sum_{i=1}^k A_{ij}$										
Угрозы	k+1										
	k+2										
	...										
	r										
	$\sum_{i=k+1}^r A_{ij}$										

7. Для каждой зоны матрицы получаем варианты стратегических действий. Таким образом, происходит переход от SWOT-матрицы к матрице стратегий компании (рис. 3):

- для поля «Силы и Возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например, лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;



Рис. 3. Матрица стратегий компании

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Кроме того, SWOT-анализ необходимо дорабатывать в следующих направлениях:

- определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами;
- определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

Задание 3

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.

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

Таблица 1

Характеристика портфеля предложений предприятия

№ п/п	Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка, 2001 г., %	
		1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	пред-при-ятия	кон-курента
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	2
3	Фотоаппараты для стран Западной Европы			90	130	5	7
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
7	Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9	Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

- рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2013—2016 гг) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

1) Рассчитать темпы роста рынков, относительную долю на рынке той или иной СЗХ, а также долю каждой СЗХ в общем объеме реализации (табл. 2).

Таблица 2

Данные для построения матрицы БКГ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка (ОДР)	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

2) Для построения матрицы БКГ определить положение номинальных (центральных) линий матрицы; при этом могут быть использованы различные подходы.

Так, определение номинальной координаты по оси абсцисс может проводиться таким образом:

а) построение ведется от начала координат, и тогда номинальная линия ОДР определится как:

$$ОДР_{ном} = ОДР_{max} / 2 .$$

б) можно определить ОДР как середину интервала значений ОДР:

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{max} - ОДР_{min}}{2}$$

Задание 4

Провести анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric для фирмы «СКИ» (тема 1.2, задание 2).

Задание 5

Дана ситуация. Нужно ответить на вопросы ситуации:

1. Проведите SWOT-анализ предприятия.
2. Какие стратегии могут быть применены.
3. Разработайте комплекс стратегий для АО «Самаравтормет»:
 - стратегию развития предприятия;
 - товарную стратегию;
 - стратегию конкурентной борьбы и другие.

Стратегическое развитие АО «САМАРАВТОРМЕТ»

АО «Самаравтормет» не стоит в ряду убыточных предприятий, однако особой уверенности в завтрашнем дне нет. Руководство пытается адаптировать работу предприятия к сложившимся условиям, но желаемого не достигло. Необходим свежий взгляд специалистов, хорошо разбирающихся в современных формах хозяйствования.

АО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров.

В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т.д. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млн. руб.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10 % от общей суммы затрат.

Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно.

Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок. В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- во-первых, нет территориального заказа;
- во-вторых, многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;
- в-третьих, многие предприятия перешли на прямые поставки; Мероприятия, предпринимаемые АО по выходу из сложившегося положения:
 - завозили лом своим транспортом;
 - применяли бартер во взаиморасчетах.

Конкуренция

У АО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Тема 2.2. Разработка стратегий конкурентной борьбы. Формирование конкурентных преимуществ фирмы

Вопросы для обсуждения

1. Понятие конкуренции в системе рыночных отношений.
2. Формирование конкурентных преимуществ.
3. Стержневые компетенции и активы предприятия.
4. Разработка ключевых факторов успеха.
5. Оценка конкурентного статуса предприятия.
6. Стратегический менеджмент выхода предприятия в стратегическую зону хозяйствования.

Задание 1

Дана ситуация. Ответить на следующие вопросы:

1. Какой является глобальная стратегия фирмы, обеспечивающая лидерство?
2. Какие товарные стратегии Вы можете назвать?
3. Какую стратегию расширения доли рынка использует компания?
4. Какие стратегии интеграции применила компания?

Задание: выпишите найденные Вами стратегии и дайте объяснения в письменном виде.

Стратегии автомобильного гиганта

В прессе появилось сообщение: «Форд» готовит к продаже новый мощный грузовик, в создании которого принимало участие несколько стран. Его шасси производятся в Северной Америке, кабина в Европе, а дизельный двигатель создается в Бразилии. Окончательная сборка будет происходить в Бразилии. Первая партия этих грузовиков нацелена на рынки Бразилии и Северной Америки.

Вице-президент компании заявил: «Грузовик, собираемый в Бразилии - новейшая модель, которая воплотила в себе все самое лучшее XX века...»

Компания решила создать свои сервисные и торговые фирмы, рассматривается вопрос об организации производства запчастей в Бразилии.

Консалтинговая фирма прорабатывает вопрос о возможностях поставки грузовых автомобилей на другие рынки, включая экспорт в Азию.

Проект, осуществляемый «Фордом» в Бразилии, является ответом компании на растущий спрос на грузовые автомобили. Компания может значительно снизить издержки производства, эффективно распределив на заводах разных стран производство отдельных блоков автомобиля, рассчитывая, что качество будет соответствовать Международным стандартам.

Компания, преодолев все организационные и технические трудности, собирается расширить свою долю рынка в Бразилии, Европе и в Азии.

Задание 2

Дана ситуация. Ответить на вопросы:

1. Охарактеризуйте стержневую компетенцию и конкурентные преимущества «Текстиль-1»
2. Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами.
3. Какой тип стратегии компании привел ее к успеху? Почему?

ЗАО "ТЕКСТИЛЬ-1"1

Общая информация

Компания "Текстиль-1" была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 1930-х и 1950-х гг. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая "социальная инфраструктура", включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988-1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тысячи человек, а основные фонды составили 22 млн. рублей.

Приватизация фабрики произошла в 1992 году. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

Организационная структура

Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает Генерального директора. Генеральный директор, в свою очередь, назначает членов правления. В состав Правления "Текстиль-1" входит 7 человек: Генеральный директор. Коммерческий директор. Главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение —> ткачество —> окраска и отделка.

В 1993 году было создан отдел маркетинга, подчиненный Коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с хозяйственно важнейшими партнерами в местной администрации.

На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: Генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и Коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич — ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович — недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким, стажировался за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что, на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: "У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда все проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения".

Ситуация в российской текстильной промышленности

Российская текстильная промышленность — одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину:

Спад массового спроса. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 года.

Дезинтеграция СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 года, цены на шерсть держатся на уровне 80-90% от мирового уровня.

После либерализации внешней торговли организованные и "челночные" поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 году на обувь и текстиль приходилось до 30% всего российского импорта и более половины "челночных" поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 г. Производство шерстяных тканей в России составило 22 млн. погонных метров - 22.4% от уровня соответствующего периода 1991 года.

Рыночная позиция "ТЕКСТИЛЬ-1"

Поставщики

Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 году в России было проведено лишь 48 тыс. тонн шерсти по сравнению с 90 тыс. тонн в 1991 году, из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией Текстиль-1 составляет около 1100 тонн в год.

Кроме того, в России имеется всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что "шерстомоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую, оказалось невозможно продать на Запад из-за её низкого качества".

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли — обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 году положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает "с колес", то есть без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на "давальческом сырье". Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. метров ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ТЕКСТИЛЬ-1 как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 году. Если во времена СССР, ткани "ТЕКСТИЛЬ-1" закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 году были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт — как правил, размер закупок частного "оптовика" не превышал 1 тыс. метров тканей. В результате, единственными и надежными отечественными потребителями остались 6 специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. метров тканей - менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 возникли новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке ТЕКСТИЛЬ-1 выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 сформулировало 4 важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно, зарплата работников ТЕКСТИЛЬ-1 не превышает \$200 в месяц;
- высокое качество российских шерстяных, тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На ТЕКСТИЛЬ-1 все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

- высокая интенсивность труда. Средняя "зона обслуживания" (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 трезво оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Так, ТЕКСТИЛЬ-1 не смог принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом, структура рынка ТЕКСТИЛЬ-1 в 1994 году выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось 4 американским фирмам;
- 10% тканей забирала одна немецкая фирма 10% реализовались через 6 российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании

Иван Алексеевич Васильев говорит: "Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет, сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике "Имени 8 Марта". Так что нам пришлось обратиться на Запад, и, в конечном счете, мы вышли на людей из «Гармент Дистрикт» в Нью-Йорке — квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Ребята из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке кроме пончо ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и изготавливает из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются — это уже не наше дело".

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленев: "Этикетки — это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долларов за метр. На одно пальто идет 3 метра ткани. Украинцы берут за пошив еще доллара 4. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долларами, а розничная цена - \$89, 95. Так что Вы видите, наша доля в цене не превышает 17%".

Иван Алексеевич Васильев добавляет: "Единственная возможность повысить рентабельность работы - установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако, американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее".

Иван Алексеевич Васильев поясняет: "Давайте, разложим наши издержки. Из 5 долларов за метр ткани 2 доллара - затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной "штуки" сукна длиной 27 метров мы имеем только 3, 4 метра чистой прибыли, то есть 12, 6%. Теперь вспомните про инфляцию".

Финансовая ситуация на фирме глазами руководства

Арнольд Валентинович Зеленев убежден, что кампания находится на грани финансовой катастрофы: "В 4-м квартале 1993 году уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас - 1,20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2, 8 млрд. руб. Главная причина наших долгов — политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб.

оборотного капитала, а имеется лишь 1, 3-1.5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты".

Иван Алексеевич Васильев подхватывает "На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3-4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому Году".

Стратегический выбор руководства

Руководство компании "ТЕКСТИЛЬ-1" разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это — вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Первое, будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.

- Во-вторых, будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить её руководителю в ранге заместителя Директора.

- В третьих, предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве прядение, ткачество, отделка "экономические бюро". Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета Директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный Директор склоняется к Варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем, среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе "варягов", и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

Часть 2. «Текстиль-1» в 2001 г.

Прошло шесть лет. Мы разговариваем с Арнольдом Валентиновичем Зеленовым, занявшим пост Генерального директора ОАО «Текстиль» три года назад, после ухода на пенсию прежнего Генерального - Ивана Алексеевича Васильева.

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось:

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. 50% нашей продукции (500 тыс. метров тканей) идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача - сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача - удержать свой рынок.

А свой рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, а использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства - сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена, грубо говоря, из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях 10-20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке,

«разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, и поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают из овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву не только ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» - обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества соответствия со специальным международным стандартом, - но и дополнительно приписываем с полным основанием «PURE NEW WOOL» - «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Второй слабостью были ограничения при сбыте тканей внутри России. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что сами «гнали» унылые, отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работниц - и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж швейники забеспокоились - «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то нам такое удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили позиции на российском рынке.

Ну, и в-третьих, для того, чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробывали «внешними». С самого начала они проявляли заинтересованность в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», и перешли в разряд «своих».

Разумеется, не мы одни такие «умные и удачливые». С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. В 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20%, в 2000 г. - почти на 14%. «Великолепная семерка» отечественных производителей АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П.Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н.Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АООТ «Павловско-Посадский Камвольщик», Арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд» произвели в 2000 г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Ткань даже упакована в рулоны по европейскому стандарту. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках и ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть ситуацию вспять, к условиям 1993-1994 гг., уже не удастся».

Тема 2.3. Стратегический маркетинг

Вопросы для обсуждения

1. Концепция стратегического маркетинга.
2. Задачи и функции стратегического маркетинга. Цикл стратегического маркетинга.
3. Система информационного обеспечения стратегического маркетинга.
4. Методы и модели стратегического маркетинга. Маркетинговый анализ конкурентоспособности фирмы.
5. Стратегии маркетинга предприятия. Ценовая стратегия.
6. Маркетинговый анализ привлекательности рынка.
7. Маркетинговые программы.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности фирмы с помощью построения многоугольника конкурентоспособности

Оценку эффективности маркетинговой деятельности своей фирмы и фирм-конкурентов можно осуществлять, изучая и анализируя различные факторы, например, такие, как имидж фирмы, финансы, уровень рекламной деятельности, эффективность сбыта, и многие другие. Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, можно провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Рассчитав площади многоугольников, можно оценить деятельность фирм-конкурентов, а также своей фирмы в целом.

В таблице приведены сравнительные оценки эффективности маркетинговой деятельности Липецкого тракторного завода (ЛТЗ) и его конкурентов: Минского тракторного завода (МТЗ) и Владимирского тракторного завода (ВТЗ). Оценки приведены в баллах от 0 до 5, где «5» означает доминирующее положение на рынке, «0» – наиболее слабые позиции.

Задание

1. В одних и тех же осях координат, используя лепестковую диаграмму Excel, постройте многоугольники конкурентоспособности для каждого завода. В качестве осей возьмите четыре направления: продукт, цена, каналы распределения и продвижение продукта.

2. Дайте оценку состояния конкурентов (для этого подсчитайте площади четырехугольников) и оцените положение ЛТЗ.

3. Предложите действия, которые необходимо предпринять Липецкому тракторному заводу по каждому из параметров маркетинга, чтобы улучшить свое положение в конкурентной среде.

Параметры маркетинга	ЛТЗ	Конкуренты	
		МТЗ	ВТЗ
Продукт	ЛТЗ-60АБ	МТЗ-82	ВТЗ-30
Качество	3	4	3
Технические параметры	3	4	2
Право замены изделия	1	1	1
Стиль, дизайн	3	3	2
Престиж торговой марки, имидж	2	3	2
Габариты	4	3	3
Уровень ремонта, обслуживания	2	2	2
Гарантийный срок	3	3	2
Многовариантность в использовании	4	4	3
Надежность	2	4	2
Срок службы	3	4	3
Защищенность патентами	1	2	1
Ремонтопригодность	4	3	4
Разнообразие ассортимента (марок, модификаций)	2	3	2
Комфортность, эргономичность	3	3	2
Цена			
Минимальная отпускная цена	3	5	3
Скидки с цены, гибкость цен	3	4	4
Срок платежа	3	2	4
Возможности кредита при покупке	3	2	4
Каналы сбыта			
Форма сбыта:			
-прямая доставка	2	2	2
-торговые представители	2	3	3
-оптовые посредники	4	3	3
-комиссионеры и маклеры	1	3	2
-дилеры	1	2	4
-прочие каналы	1	2	2

Степень охвата рынка	2	4	2
Размещение складских помещений	2	2	2
Система контроля запасов	2	3	3
Система транспортировки	3	3	3
Продвижение продукта			
Реклама: а) для потребителей;	2	3	4
б) для торговых посредников	2	3	4
Демонстрационная торговля	2	3	3
Показ образцов	3	2	3
Телемаркетинг	-	-	-
Средства массовой информации	2	4	3

Основная литература

1. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>

Дополнительная литература

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 365 с. —Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/918469>
2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258>