

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

**Кафедра «Экономика и управление на
транспорте»**

А.В. Сорокина

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Москва 2009

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

**Кафедра «Экономика и управление на
транспорте»**

А.В. Сорокина

Утверждено
редакционно-издательским
советом университета

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ

**для выполнения курсовой работы
по дисциплине
«Стратегический менеджмент»**

Москва 2009

УДК 656.07

С 65.

Сорокина А.В. Методические указания и задания для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов IV курса специальности «Экономика и управление на предприятии (железнодорожный транспорт)» - М.: МИИТ, 2009.

В методических указаниях и заданиях для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов IV курса специальности «Экономика и управление на предприятии (железнодорожный транспорт)» представлены упражнения и задания, изложены основные понятия и методика стратегического планирования необходимых для выполнения курсовой работы.

Табл. 13, рис.12, библ. назв. 8.

Содержание

Введение.....	3
Методология стратегического планирования.....	3
Раздел 1. Общие характеристики компании	5
1.1. Краткая история компании.....	5
1.2. Основные виды деятельности	5
1.3. Организационная структура управления компании.....	5
1.4. Анализ основных показателей деятельности компании	5
Раздел 2. Стратегическая среда.....	5
2.1. Анализ клиентов.....	6
2.2. Анализ конкурентов	8
2.3. Анализ внешней окружающей среды	10
Раздел 3. Анализ внутреннего окружения компании.....	12
3.1. Миссия компании.....	12
3.2. Swot –анализ	13
3.3. Разработка стратегических целей компании.....	14
Раздел 4. Портфельный анализ бизнеса компании.....	16
1.4. Анализ жизненного цикла продукта или услуги.....	16
4.2. Бостонская матрица.....	17
4.3. Структура модели GE/McKinsey.....	18
5.4. Модель Arthur D.Little / Life Cicle (ADL /LC)	22
Раздел 5. Резюме.....	28
Список рекомендуемой литературы	29

Введение

Управление компанией будет эффективным, если руководство сможет адекватно и быстро реагировать на происходящие перемены во внешней среде. Современным инструментом управления развития компании в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического планирования.

Практика показывает, что те компании, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Стратегия разрабатывается скорее с точки зрения перспективы всей компании, предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал компании и ее производственно-сбытовые нужды.

В данном методическом указании для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование» изложены основные этапы стратегического планирования. Реализация этих этапов позволит сделать конкретные и практические выводы перспективного развития как отдельных стратегических бизнес-единиц так и самой компании.

Методология стратегического планирования

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей компании. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о рынке, конкуренции и т.п. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование - это формулирование, конкретизация и выбор стратегий в целях разработки долгосрочного плана по достижению целей организации. Стратегическое планирование также можно определить как комплекс управленческих мероприятий по достижению долгосрочных успехов (целей) в бизнесе.

В системе планирования стратегическому планированию принадлежит ведущая роль. Оно является важнейшим элементом концепции управления компании. *Отличие стратегического планирования от перспективного* заключается в направленности его формирования от будущего к настоящему, в то время как в основе ранее существовавшей схемы долгосрочного планирования была экстраполяция (перенесение) на будущее закономерностей функционирования и развития, сложившихся в прошлом.

Процесс стратегического планирования является для каждой компании индивидуальным и предусматривает прохождение следующих этапов:

1. *Анализ бизнес-среды* заключается в детальном рассмотрении окружения, в котором компания осуществляет свою деятельность. Данный вид анализа дает возможность спрогнозировать изменения, которые затронут компанию в будущем.

На данном этапе используются следующие методы и инструменты:

а) SLEPT-анализ (аббревиатура от англ. Social, Legal, Economic, Political, Technological) - анализ, соответственно, социальных, юридических, экономических, политических и технологических факторов, влияющих на деятельность компании в рассматриваемой бизнес-среде. Существует также вариант SLEPT-анализа – это PEST-анализ (он же STEP-анализ), с сокращенным числом рассматриваемых факторов;

б) модели «пяти конкурентных сил», «цепочки ценности» а также «алмаза» М. Портера (Гарвардская школа бизнеса).

2. На этапе *анализа позиции компании* на рынке производятся следующие действия:

а) изучается деятельность компании в исторической ретроспективе, выявляются тенденции развития и пути усиления рыночной позиции;

б) проводится анализ внутренней среды компании: SWOT- анализ (от. англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - рассматриваются сильные и слабые стороны компании, а также возможности дальнейшего развития и угрозы со стороны внешней среды (риски);

в) производится анализ непосредственного окружения предприятия: потребителей услуг, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы;

г) организуется аудит различных видов стратегических ресурсов организации (концепция «пяти «М» - Men, Money, Machinery, Materials, Markets - персонал, финансы, оборудование,

сырье, рынки);

д) анализируется портфель товаров или услуг, производимых компанией. Анализ производится с помощью концепции жизненного цикла товара (услуги), матрицы Boston Consulting Group (матрица BCG), McKinsey.

е) на корпоративном уровне компании строится модель ADL/LC¹, которая в основном предназначена для многоотраслевых организаций, а также для уровня отдельных хозяйственных звеньев;

ж) для корпоративных структур управления предлагается концепция конкуренции Shell / DPM;

з) строится модель HOFER/ SCHENDEL, которая опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования (корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень).

3. На этапе *определения целей и миссии компании* необходимо учесть мнения и интересы всех лиц, заинтересованных в эффективности деятельности и развития компании. Это могут быть акционеры, работники, менеджмент компании, государственные структуры, иностранные организации и др.

В совокупности первые три этапа стратегического планирования (анализ бизнес-среды, анализ позиции компании и определение целей компании) обычно называют *стратегическим анализом*.

4. Этап *выбора стратегии компании* подразумевает определение менеджментом компании способов и направлений завоевания и укрепления рыночных позиций, поддержания и роста конкурентоспособности. На этом этапе могут быть использованы концепции Анзоффа (матрица «рост продукта / рынка») и Портера («всеобщие стратегии»).

¹ Аббревиатура ADL является сокращением названия консалтинговой организации Arthur D. Little, в которой была разработана данная модель. Аббревиатура LC является сокращением Life-Cycle (жизненный цикл).

5. За выбором определенной *стратегии* наступает *этап ее осуществления*. Как правило, осуществление производится путем разработки и внедрения комплекса программ, содержащих целевые количественные показатели и методы их достижения, либо отдельных проектов по направлениям бизнеса.

Осуществление выбранной стратегии зачастую меняет не только внутреннюю структуру компании, но и ее организационную культуру. Изменения в методах управления происходят наиболее медленно, так как они напрямую связаны со сменой ценностей, убеждений и образца поведения персонала компании.

6. В ходе осуществления стратегии менеджмент организации постоянно осуществляет мониторинг ее соответствия рыночной ситуации и *контроль* над достижением целевых показателей. На периодической основе осуществляется пересмотр стратегии, и, при необходимости, *корректировка* ее отдельных разделов либо полная смена стратегии.

Раздел 1. Общие характеристики компании

Раздел «Общая характеристика компании» должен содержать следующие подразделы:

1.1. Краткая история компании

Напишите год образования компании, возможное переименование, слияние или поглощение компании и.д.

1.2. Основные виды деятельности

Перечислите основные и второстепенные виды деятельности компании.

1.3. Организационная структура управления компании

Опишите и наглядно представьте схему организационной структуры управления компании, численность занятых

работников и т.д.

1.4. Анализ основных показателей деятельности компании

Перечислите и покажите динамику изменений основных финансовых, производственных показателей компании.

Раздел 2. Стратегическая среда

Государства, промышленные отрасли и отдельные предприятия постоянно имеют всестороннее воздействие, которое может изменить все планы компании. Чем лучше руководство компании поймет, как действуют эти силы, тем точнее оно сумеет предсказать развитие события, тем эффективнее будет его планирование.

Прежде чем разрабатывать стратегический план действий необходимо хорошо знать, с чего необходимо начать и с чем ваша компания может встретиться на пути своего развития. Для этого необходимо использовать некоторые инструменты диагностики. С помощью них можно выяснить, каким образом проявляется среда компании на начальном уровне.

Разработчики стратегий используют множество различных инструментов. Для некоторых из них требуется большое количество информации и анализа с помощью известных статистических методик и моделирования.

Во втором разделе вашей курсовой работы необходимо провести анализ среды по наиболее доступным инструментам, описанных в данной методической работе:

- ✓ анализ клиентов;
- ✓ анализ конкурентов;
- ✓ анализ внешней окружающей среды;

Эти инструменты помогут вам собрать необходимые сведения. Чем конкретнее и достовернее будет собранная информация, тем проще в дальнейшем стратегические принимать решения.

Необходимо помнить, что перечисленные инструменты предназначены для того, чтобы выявлять факты, но не

переводить их в план действий. Они обеспечивают вас необходимым материалом для следующей стадии планирования стратегии.

2.1. Анализ клиентов

Для грамотного анализа клиентов вашей компании необходимо четко разграничить понятия: существующие клиенты и потенциальные клиенты.

Клиент – это источник денежных средств, который подпитывает вашу компанию [5]. Существует много способов анализа клиентов, но самым достоверным будет – это если ответить на следующие вопросы:

1. Получаем ли мы финансовые ресурсы от этого клиента?
2. Сколько (общая сумма и прибыль за год по каждому клиенту как процент от приобретенных продуктов или услуг)?
3. Продолжит ли этот клиент сотрудничать с вашей компанией?

Представить эти сведения можно двумя способами: в виде рейтинга клиентов или рейтинга сегментов вашего бизнеса.

Необходимо всегда помнить, что клиент – это самый главный актив любой компании.

Для анализа клиентов вашей компании необходимо составить список (табл. 1.), который показывает, сколько всего денежных средств ваша компания получает от каждого клиента – общий объем продаж в денежном эквиваленте. Составьте этот перечень так, чтобы клиент, которому ваша компания продает больше всего продуктов или услуг, возглавлял список, тот, кому ваша компания продает второе по величине количество товаров или услуг, был вторым и т.д.

Таблица 1

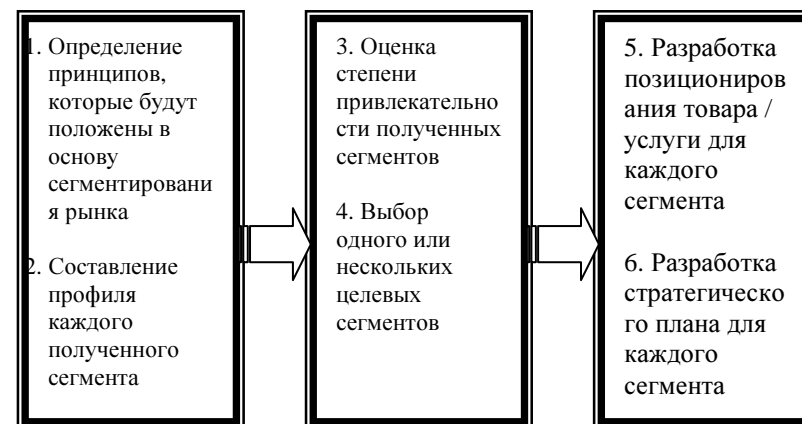
Анализ клиентов

Клиент	Общий объем продаж, руб.
1.	
2.	

Далее определите сегменты вашего бизнеса. Чем точнее будет составлены ваши сегменты бизнеса, тем лучше компания сможет удовлетворить нужды ваших уже перечисленных клиентов. В конце концов, вы как грамотный стратег, получите высокие прибыли для компании и довольных клиентов.

Сегментирование рынка – выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей (клиентов), различающихся своими потребностями, характеристиками поведения (рис 1).

При сегментировании рынка каждая компания должна уметь найти свою нишу². Представители ниши отличаются стремлением получить в результате приобретения товара особую выгоду и удобство. Компания, действующая в нише, настолько глубоко понимает и умеет удовлетворить нужды и потребности представителей данной ниши, что представители ее целевой аудитории готовы платить за продукты этой компании более высокую цену.



² Ниша – узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате выделения групп потребителей с отчетливо выраженными потребностями.

Рис 1. Этапы сегментирования рынка

Поскольку нужды и потребности покупателей уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельно рынка. Для этого необходимо использовать принципы сегментирования потребительского рынка: географический, демографический и поведенческие принципы (табл. 2).

В курсовой работе проведите сегментирование рынка, используя параметры таблицы 2.

Таблица 2

Сегментирование рынка (потребителя)

Принципы сегментирования	Переменные
Географический принцип	Регион
	Страна
	Округ
	Тип местности (город, пригород, сельская местность и т.д.)
	Населенный пункт
	Климат
Демографический принцип	Возраст
	Пол
	Семейное положение
	Размер семьи, количество, возраст и пол детей
	Уровень доходов
	Род занятий (без определенного места работы, домохозяйки, студенты, наемные менеджеры: специалисты, руководители среднего или высшего звена, собственники бизнеса, военные, пенсионеры и т.д.)
	Образование
	Национальность

Продолжение таблицы 2

Поведенческий принцип	Периодичность потребления продукта
	Ожидаемые преимущества от использования продукта
	Интенсивность потребления
	Степень отношения к продукту
	Степень информированности о продукте
	Статус пользователя

Чем лучше вы как стратег поймете точку зрения ваших клиентов, тем более вероятно, что вы сможете получить желаемую прибыль. Чем больше ваша стратегия рассчитана на удовлетворение ваших клиентов, тем вероятнее ваше блистательное будущее.

Кроме постоянных клиентов вашей компании проведите анализ потенциальных клиентов:

- Клиенты, которые покупают аналогичные товары у компаний-конкурентов;
- Клиенты, которые пока еще не приобретают товары, которые вы производите;
- Клиенты, которых вы могли бы привлечь, если бы развивались в другом направлении.

Составьте таблицу (табл. 3) потенциальных клиентов.

Таблица 3

Потенциальные клиенты, которые сотрудничают с вашими конкурентами

Потенциальные клиенты	Конкуренты	Причины привлекательности конкурентов для клиентов	Возможная привлекательность вашей компании для потенциальных клиентов
1	2	3	4

В первой колонке перечислите всех клиентов, которые, как вы считаете, сотрудничают с вашими конкурентами.

Во второй колонке укажите компании, которые являются конкурентами для вашей компании.

В третьей колонке обозначьте причине, по которым клиенты совершают покупки у ваших конкурентов.

В четвертой колонке запишите, что, на ваш взгляд, вам необходимо сделать, чтобы привлечь клиента в вашу компанию.

При анализе клиентов сделайте соответствующие выводы, например:

- «переманить» клиентов у конкурентов (указать способы, методы и т.д.);
- провести анализ состояния рынка и/или бизнеса клиентов;
- оценить, в каком темпе следует развиваться вашей компании на рынке;
- провести оценку того, что вашей компании необходимо развивать новое направление деятельности в отрасли и описать этапы его реализации.

2.2. Анализ конкурентов

В настоящее время конкуренция на рынках распределяется неравномерно. Анализируя конкурентов, всегда необходимо определять отношения, которые связывают вашу компанию с ними. Для этого необходимо знать ответы на следующие вопросы:

- Кто ваши конкуренты?
- Какие продукты / услуги они предлагают?
- Какую долю рынка они занимают?
- Как они добиваются успеха?
- Откуда у них преимущества в цене?
- Каково их финансовое положение в настоящее время?
- Чем они будут заниматься в ближайшее время?

Чем меньше число конкурентов в отрасли, тем легче найти информацию о них (статьи в газетах и журналах; различные

конференции; реклама; статистика и т.д.).

Проведите анализ конкурентов по двум этапам:

1. Оценить конкурентные силы рынка по модели М.Портера (рис. 2) и сделайте соответствующие выводы (табл. 4).
2. Оцените, по каким продуктам и/или услугам ваша компания имеет (или не имеет) ценовые, финансовые и другие преимущества по сравнению с конкурентами (табл. 5).

1 Этап. «Пять сил Портера»

В модели пяти конкурентных сил Портера присутствует сегментация рыночных сил, которые могут угрожать вашей компании или наоборот быть для вашей компании выгодой (рис. 2).

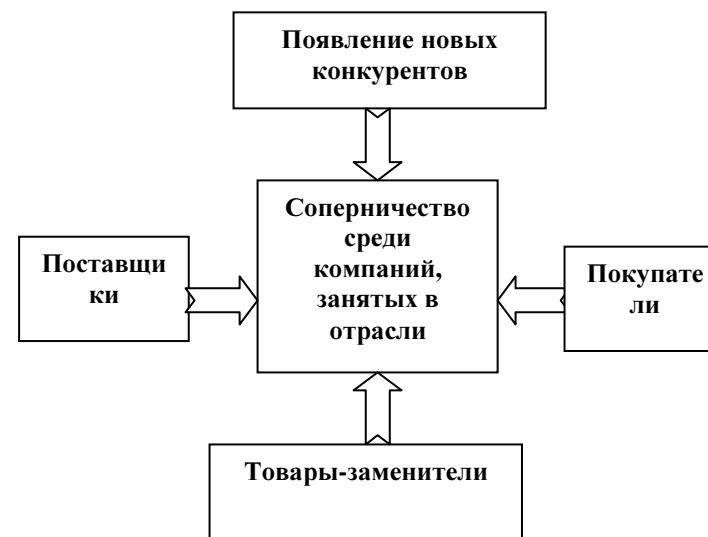


Рис. 2 . Модель «Пять сил Портера»

Оцените в бальной системе от 0 до 6 влияние различных параметров рынка по модели Портера на вашу компанию. Первая сила, которая может влиять на вашу компанию – существующие

конкуренты [2]:

- 0 баллов – компания совсем не ощущает давления, и более того, возможно сама может быть этой силой;
- 1 балл – минимальное нерегулярное давление, не представляющей никакой опасности для вашей компании;
- 2 балла – давление есть, можно отслеживать его динамику, но серьезных угроз пока нет;
- 3 балла – нормальная конкурентная борьба, отслеживать ситуацию нужно регулярно;
- 4 балла – конкуренты активнее, агрессивнее, пытаются диктовать свои условия, отбивают клиентов;
- 5 баллов – конкурентное давление становится очень сильным, ваша компания быстро теряет позицию, необходимо что-то срочно предпринимать, пока ситуация не стала критической;
- 6 баллов – ваша компания полностью зажата конкурентами, сделать уже ничего невозможно, можно попробовать в последний момент продать свои активы, акции и т.д.

Аналогично по такой же системе оцените вторую рыночную силу – клиентов, третью – поставщиков. Необходимо помнить, что сила давления той или иной группы зависит от многих факторов – от уровня и темпов развития рынка, наличия или отсутствия у поставщиков и клиентов реальных альтернатив, истории взаимоотношений и т.п.

Четвертая сила – новые конкуренты оценивается аналогичным способом.

Пятая сила – товары-заменители или товары-субституты. Примером товаров-заменителей может быть: если вам необходимо принять пищу, то вы это можете сделать в ресторане, кафе, дома и т.д. С точки зрения шеф-повара ресторана то, что предлагают другие, по сравнению с его предложением – просто товары-заменители. Можно, например, сделать книжные полки

из древесно-стружечной плиты, а можно из сосны или бука.

Следующий этап, необходимо решите как формировать свою стратегию в дальнейшем [2] (табл. 4).

Таблица 4

Оценка давления «Пять сил Портера» и рекомендуемые действия

Согласованная сила давления в баллах	Рекомендуемые действия
0-1	Необходимо усиливать свои позиции на рынке
2-3	Ничего не предпринимать, регулярно проводить мониторинг ситуации
4-5	Необходимы спецпрограммы с соответственными бюджетами
6	Поздно, необходимо уходить с рынка, продавать свой бизнес и т.д.

2 этап. Оцените возможности конкурентов, заполнив таблицу 5 .

Таблица 5

Анализ конкурентов

Конкуренты	Продукты/услуги	Доля рынка	Конкурентные преимущества	Ценовое преимущество	Финансовое положение
1	2	3	4	5	6

Заполняя первую колонку рассмотрите отдельно конкурентов в каждом сегменте. Если конкурентов много,

перечислите только тех, которые представляют для вашей компании серьезную угрозу. Включите в эту же колонку вашу компанию, выделив при этом ее другим цветом.

Во второй колонке перечислите услуги каждого конкурента, которые находятся в непосредственном соперничестве с вашими услугами в каждом сегменте. Вероятно, вы обнаружите, что ваша компания соперничает с одним и тем же конкурентом в различных сегментах. Подчеркните такие фирмы. Возможно, вы также увидите конкурентов, которые соперничают с вашей компанией только в одном или двух сегментах, и предлагают сравнительно небольшое количество продуктов и услуг.

Анализ долей рынка поместите в следующую колонку. Перераспределите ваши данные так, чтобы сегменты располагались по величине рыночной доли, а компании с самой большой долей возглавляла список.

Конкурентные преимущества отличают одного конкурента от другого и используются, чтобы привлекать клиентов. Обычно, как только какое-либо преимущество начинает действовать, как тут же все конкуренты это качество «переманивают». Со временем конкурентные преимущества становятся для всех привычными, предсказуемыми и начинают терять свое значение.

Преимущества в цене может стать хорошей основой для формирования других конкурентных преимуществ. Если имеется разница в системе ценообразования между вашей компанией и вашими конкурентами заполните пятую колонку таблицы. Перечислите основные причины этой разницы.

Финансовое положение конкурентов на данный момент можно найти в открытом доступе: курс акций, оценки экспертов в СМИ, годовые отчеты и т.д. Собранную информацию следует поместить в шестую колонку. Лучший способ грамотного анализа финансового положения конкурента – ранжирование от 1 до 5. Пятерка значит, что у конкурентов сильная позиция, тройка – что они слабо развиваются, либо находятся даже в худшем

состоянии, чем остальные, а единица значит, что конкуренты в опасности. Цифры 2 и 4 на шкале обозначают некоторые оттенки.

После анализа конкурентов сделайте соответствующие выводы.

1. Выделите силы конкуренции по Портеру и опишите стратегические действия (табл. 4).

2. Выделите тех конкурентов, которые представляют для вашей компании наибольшую угрозу в настоящее время. Выделите тех кто будет представлять такую угрозу в будущем, и тех, кто не представляет серьезной угрозы.

3. Опишите, по каким продуктам или услугам ваша компания конкурирует с другими компаниями.

2.3. Анализ внешней окружающей среды

Каждая компания, находящаяся в экономических отношениях подвержена различными ограничениям со стороны окружающей среды, которые могут как снизить способность компании поддерживать ее прибыль, так и повысить. Каждый из аспектов внешней среды по своему влияют на компанию, в большей или меньшей степени.

К основным типам «ограничителей» со стороны внешней среды относятся:

- ✓ Природно-климатическая среда;
- ✓ Политическая / юридическая/ налоговая среда;
- ✓ Экономическая среда;
- ✓ Технологическая среда;
- ✓ Демографическая среда;
- ✓ Социальная среда.

Природно-климатическая среда.

Некоторые предприятия зависят от смены времени года, стимулирующих активность покупателей, например:

1. индустрия моды нуждается в смене погодных условий, чтобы убедить людей потратиться на новый гардероб;
2. рост температуры помогает резко увеличить

3. потребление воды или мороженого; жаркое лето или дождливый сезон влияют на количество туристов и т.д.

Политическая, юридическая, налоговая среда.

Для всех видов бизнеса разработаны законы и положения, устанавливающие правила игры на рынке. Эти нормы должны защитить компании на их пути к достижению результатов тем способом, который приемлем для общества. Так как определение того, что «приемлемо», меняется, а изменения эти могут быть включены в закон или правила взимания налогов, то необходимо внимательно следить за законодательством и постоянно вникать в то, что стоит за политическими действиями. Привлекательные возможности могут быстро обернуться убыточными, и предприятия, приносившие хорошую прибыль, могут оказаться под прессом политических решений.

Анализ экономической среды организации позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства конкретных организаций это является важнейшим общим условием их деловой активности.

В качестве примера можно привести конкретную ситуацию, показывающую, какое значение для стратегии развития конкретной компании имеют экономические решения, принимаемые на уровне дальней внешней среды.

«В январе 1995г. Президент России подписал указ, в котором постановление Правительства РФ от июня 1995г. импортёрами продукции давалась льгота (двукратное снижение таможенной пошлины) в том случае, если они создавали в России производство продукции, аналогичной импортируемой, инвестировав в него не менее 100 млн.дол.

Такой возможностью воспользовалась компания Mars, производящая шоколадные батончики «Марс» и «Сникерс» и экспортирующая их в Россию в большом количестве. Буквально через год фирмы Mars построила в подмосковном городе Ступино шоколадную фабрику.

Это позволило ей заключить соответствующее инвестиционное соглашение с Министерством экономики и получить снижение таможенных пошлин на ввозимый ею в Россию шоколад».

Цель стратегического анализа технологической среды -: является обеспечение компании информацией, которая позволяет ей вовремя перестроиться на производство и/или реализацию технологически перспективного продукта; параллельно с этим организация обязана успевать получать достаточную прибыль от своих традиционных продуктов и при этом уметь вовремя от них отказаться в пользу более перспективных.

Демографическая среда.

Демографическое состояние страны меняется: увеличивается и сокращается. Старение западных стран, переезд из деревни в город и т.д. – все это влияет на ряд различных предприятий и на способ, как они создают и представляют на рынке свои продукты или услуги.

Социальная среда в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется его особое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе. Например, в настоящее время растущее «продвинутое» поколение с каждым видом своих развлечений и хорошим образованием изменяет стандарты найма на работу, и устанавливает для компаний все новые требования.

В курсовой работе проведите анализ окружающей внешней среды компании с помощью **PEST – анализа**, который является инструментом, предназначенным для выявления политических и правовых (Policy), экономических (Economy), социокультурных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, влияющих на стратегию компании (табл. б).

Таблица 6

PEST – анализ

<p><i>Политико-правовая среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Выборы президента страны ✓ Изменение законодательства ✓ ✓ 	<p><i>Экономическая среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Коммунальные платежи ✓ Динамика курса российского рубля к доллару США ✓ ... ✓ ...
<p><i>Технологическая среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Скорость изменение и адаптаций новых технологий ✓ Новые продукты, патенты ✓ ... ✓ ... 	<p><i>Социокультурная среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Изменение структуры доходов ✓ Отношение к образованию ✓ ... ✓ ...

Стратегический анализ каждой из указанных компонентов внешней среды должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

Раздел 3. Анализ внутреннего окружения компании

3.1. Миссия компании

В широком понимании *миссия* - это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании *миссия* - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует компания.

Миссия компании представляет собой решение собственников о её предназначении, смысле существования – сферах и направлениях деятельности, производимых товаров и

услугах, рынках сбыта. Четко сформулированная миссия олжна доводиться до всего персонала. Опыт западных и отечественных фирм подтверждает ее важную роль. Зная миссию сотрудники могут оценивать текущую деятельность компании, вносить предложения по ее совершенствованию [7].

Положение о мисси отвечает на вопрос: «Зачем компания занимается тем, чем занимается?». При формулировании мисси необходимо включить ответы на следующие утверждения:

- ✓ Чем занимается компания;
- ✓ Каких клиентов обслуживает компания;
- ✓ Что делает бизнес компании уникальным.

Формулировка миссии имеет большое значение для деятельности любой компании по ряду причин:

- а) она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, какова ее философия;
- б) миссия способствует единению внутри компании и укреплению корпоративного духа;
- в) является базой для установления целей организации;
- г) расширяет для работника смысл и содержание его деятельности.

Примеры миссий различных компаний:

1. Группа компаний «Черемушки» производство тортов и выпечки длительного хранения:

«ГК «Черемушки» стремится предоставить потребителю максимальный выбор продукции, аналогичных продукции ведущих европейских и мировых производителей, повысить культуру потребления продукции ГК до европейских стандартов, быть надежным партнером для своих клиентов и престижным работодателем для сотрудников».

2. ОАО «Эффортел» - оператор фиксированной связи (телефония, Интернет, телевидение) для широкого круга пользователей от корпоративного сектора до массового потребителя:

«Мы делаем жизнь людей лучше, расширяя возможности

общения, развлечения, обмена информацией, предоставляя понятные и удобные услуги».

В курсовой работе сформулируйте миссию вашей компании в развернутом виде и миссию как девиз.

3.2. Swot –анализ

SWOT³ - анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы (рис.3).

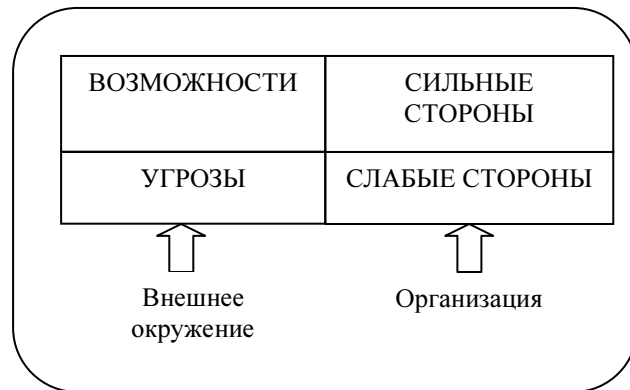


Рис. 3. SWOT-анализ

Сильные и слабые стороны

Эти категории непосредственно относятся к ситуации, в которой находится бизнес компании. Сильные стороны –это абсолютно все, что помогает компании быть успешными. Это могут быть компьютерные системы, специализированные знания, финансовое положение, работа, которая обеспечивает компании хорошую производительность и т.д.

Слабые стороны – это все, чего у компании нет или компания не в состоянии сделать так, чтобы оно производило эффект успешности (неквалифицированный персонал, отсутствие здания и т.д.).

Возможности и угрозы

Возможности и угрозы находятся за пределами компании. Возможности – это любая благоприятная ситуация, которой может воспользоваться компания для достижения успеха. Это может быть появление новых рынков, растущий спрос, на определенный вид деятельности, провал конкурента, ослабление законодательного регулирования или, наоборот, наложение новых санкций и т.д.

Угрозы – это изменения внешних обстоятельств, которые могут оказать пагубное влияние на бизнес компании (появление новых конкурентов, изменение законодательства и т.д.).

В курсовой работе составьте список параметров для SWOT- анализа. В первую очередь начните с составления списка сильных и слабых сторон компании. Далее обработайте возможности и угрозы.

Для SWOT- анализа используйте анализ клиентов, конкурентов, окружающей среды, признаков успешности, риски, и т.д.

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей составлен, установите связь между ними.

ПАРА «Возможности – сильные стороны»: здесь следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

ПАРА «Возможности – слабые стороны»: здесь стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

ПАРА «Угрозы – сильные стороны»: стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

ПАРА «Угрозы – слабые стороны»: предприятие должно выработать такую стратегию, которая позволила бы ему как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить

³ SWOT-strengths, weaknesses, opportunities and threats

нависшую над ним угрозу.

3.3. Разработка стратегических целей компании

Цель – это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности компании.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых компания определяет свои цели:

1) положение на рынке – увеличение доли рынка, укрепление конкурентных позиций;

2) инновации – определение новых способов ведения бизнеса, применение новых технологий;

3) производительность – эффективность использования факторов производства;

4) ресурсы – определяется потребность во всех видах ресурсов;

5) прибыльность деятельности – финансово-экономические показатели;

6) технологии управления – обеспечение эффективного менеджмента, формирование организационной культуры;

7) персонал – повышение уровня квалификации, сохранение рабочих мест, улучшение условий и мотивации труда;

8) социальная ответственность – ориентация не только на прибыль, но и на развитие социальной сферы.

Установление целей – процесс, идущий сверху вниз по уровням иерархии управления. Такое представление называют *деревом целей* (рис. 4).



Рис. 4. Схема дерева целей

Каждая компания должна придерживаться определенной процедуры формирования общих и частных целей. Общая цель определяет процедуру, этапы разработки частных целей. Формулировку и этапность разработки общей и частных целей можно изложить в следующей последовательности:

1. Общая цель
2. Частные цели:
 - долгосрочные;
 - среднесрочные;
 - краткосрочные.

Достижение стратегической цели компании в целом

обеспечивается целевой ориентацией отдельных комплексов, представленной в таблице 7.

Общая стратегическая цель бизнес – системы, или *видение* - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды.

Таблица 7.

Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели компании

Комплекс	Цель
Производственный (основной)	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение объемов производства востребованного на рынке ассортимента; Достижение лидирующих позиций среди отечественных производителей.
Коммерческий	<ul style="list-style-type: none"> Гарантированное высокодоходное продвижение (реализация) собственного производства на базе расширения товаропроводящей сети.
Имущественный	<ul style="list-style-type: none"> Повышение финансовой отдачи от имущественного комплекса и превращение его в устойчиво растущий бизнес, содействующий развитию основного комплекса
Технико-технологический	<ul style="list-style-type: none"> Гарантированное обеспечение потребностей производства и торговли в инженерной продукции и услугах высокого качества (дизайн, технологии и др.) с одновременным сокращением соответствующих издержек.
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> Достижение финансовой стабильности предприятия в целом (его филиалов, дочерних обществ); Обеспечение текущей ликвидности компании благодаря эффективному размещению долгосрочных финансовых вложений.

Продолжение таблицы 7

Социально-инфраструктурный	<ul style="list-style-type: none"> Гарантированное обеспечение персонала компании всеми необходимыми социально-бытовыми услугами с одновременным сокращением соответствующих издержек.
----------------------------	---

Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и организации. Утвердившись в своем видении, компания должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выбранным взглядом на окружающий мир.

В курсовой работе разработайте дерево целей начинается с композиции миссии или генеральной цели компании на конкретно заданный стратегический период (рис. 5).

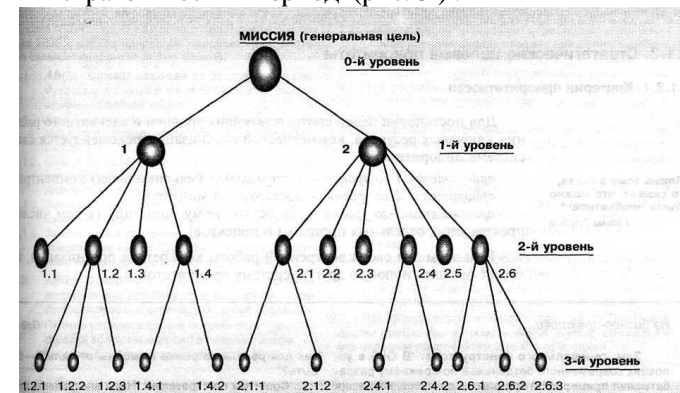


Рис. 5. Дерево целей компании

Таким образом, цели 1-го и более низких уровней будут полагаться для конкретизации, а также для последующего поэтапного осуществления миссии организации.

Раздел 4. Портфельный анализ бизнеса компании

Анализ портфеля поможет понять, какой продукт и/или услуга действительно приносят компании желаемый результат, а какие являются побочным эффектом.

В зависимости от планов компании по реализации той или иной стратегии, целей её дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. В литературе наиболее известны следующие подходы:

- ✓ Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- ✓ «Дженерал Электрик – МакКинзи»;
- ✓ Матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC);
- ✓ «Матрица направленной политики» компании Шелл;
- ✓ Матрица Ансоффа;
- ✓ Матрица Абея.

Этапы портфельного анализа:

1. Все виды деятельности компании разбиваются на стратегические единицы бизнеса⁴ (СЕБ).
2. Определяются стадии жизненного цикла каждой СЕБ
3. Определяются относительная конкурентоспособность и перспективы развития соответствующих рынков.
4. Разрабатывается стратегия бизнес-единиц.
5. Дается сравнительный анализ бизнес-стратегий с выявлением потребностей в ресурсах и формируется единая стратегия компании.

Построение портфельных матриц требует большой работы по сегментации рынка, сбору маркетинговой информации

⁴ Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка

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

1.4. Анализ жизненного цикла продукта или услуги

Все продукты или услуги имеют свой жизненный цикл. На различных этапах жизненного цикла продукта или услуги ожидания прибыли тоже различны (рис. 6).

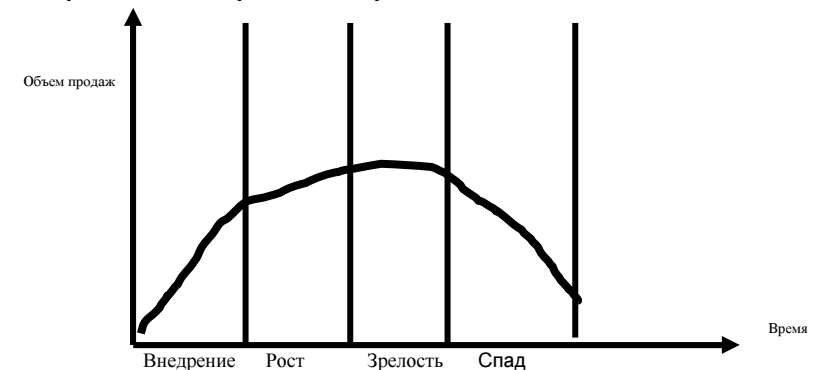


Рис. 6. Стадии жизненного цикла

На ранних стадиях требуется постоянная поддержка и финансирование. На стадии роста продукт обсуживают лучшие сотрудники: они инициативны и могут экспериментировать. В годы зрелости требуется контроль, консолидация всех процессов формальные решения, соблюдение бюджета. В стадии упадка необходимо максимально сократить все ресурсы, связанные с производством продукта или услуги [7].

В курсовой работе на основе анализа клиентов, конкурентов и финансовых показателей составьте список продуктов и/или услуг компании (СЕБ). Нарисуйте схему жизненного цикла. Отметьте тот участок, на котором находится

каждый из перечисленных продуктов и/или услуга вашей компании в данный момент времени.

4.2. Бостонская матрица

Бостонская матрица (рис. 7) была создана Б.Хендерсоном, который являлся топ-менеджером General Electric. Главная задача Бостонской матрицы – это простота и тесная взаимосвязь с жизненным циклом продуктов и/или услуг.

Данная матрица позволяет принимать решения по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу в компании, производящим различные продукты (услуги), находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка.

Бостонская матрица включает в себя четыре группы критериев, под которые могут попасть ваши продукты и/или услуги:

2. Знаки вопроса
3. Звезды
4. Дойные коровы
5. Собаки.

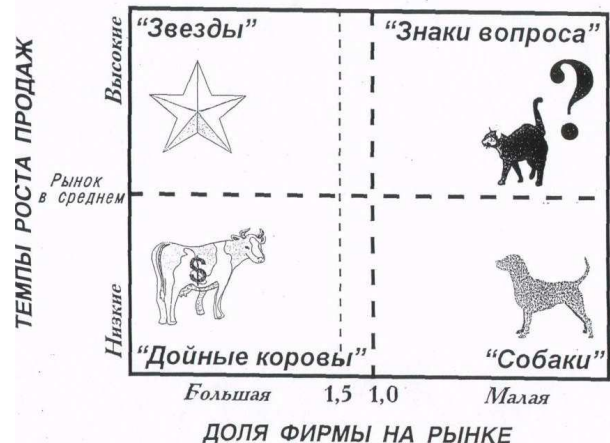


Рис. 7. Бостонская матрица

На основе анализа жизненного цикла продукта и/или

услуги и анализа конкурентов выполните построение Бостонской матрицы, где диаметр круга должен соответствовать объему продаж (рис. 8). Если же компания сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой и следующей за ней компании-конкурента. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке [1].

Если продукт и/или услуга только выведена на привлекательный рынок, соответственно, темп рынка – высокий, доля рынка низкая. Положение на матрице будет соответствовать **«вопросительному знаку»**.

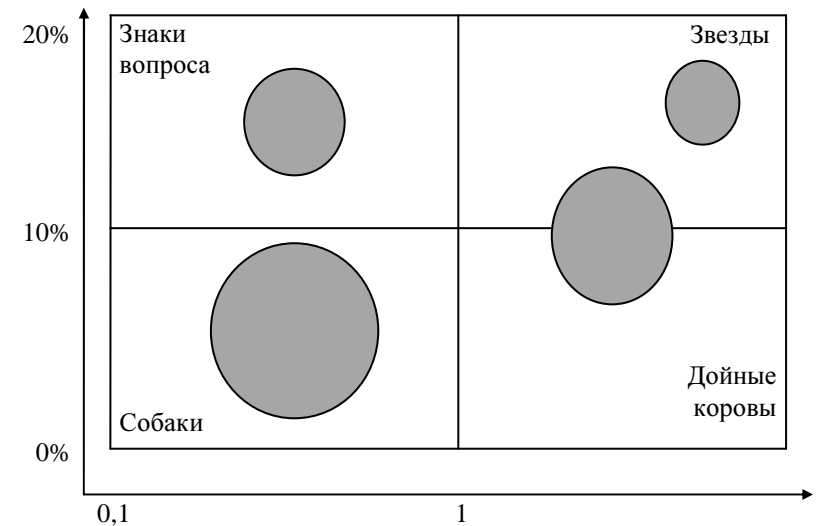


Рис. 8. Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

Цель данной позиции на матрице – защитить свою долю рынка и гарантировать выживание на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они

станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее спустятся до позиций «собаки».

Если продукт и/или услуга уже достаточно известны среди покупателей, имеют относительно большую долю бурно растущего рынка, то положение на матрице будет соответствовать **«Звездам»**.

Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят компаниям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних. Задача этой позиции – перевести из положения «звезды» в положение «Дойные коровы».

Положение **«Дойные коровы»** характерно тем, что эти бизнес-области остаются лидерами, но уже значительно менее привлекательного рынка (низкий темп роста рынка). «Дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают компанию достаточной прибылью для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум.

На многих рынках в состоянии «Дойные коровы» можно пребывать годами, - главное при этом удерживать свое лидерство и избегать серьезных затрат.

«Собаки» - рынок не привлекательный, продукты и/или услуги не лидеры. Работа реализуется в убыток. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг компании в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленная «атака» доминирующими в этой отрасли конкурентами.

После заполнения матрицы БКГ сформулируйте соответствующие стратегические решения, отвечая на вопросы:

✓ Какие продукты и/или услуги следует оставить в портфеле бизнеса компании, а какие стоит ликвидировать?

✓ В какие продукты и/или услуги необходимо инвестировать, а какие должны уже сейчас приносить прибыль?

✓ Какие продукты и/или услуги обеспечат компании будущую прибыль? И т.д.

4.3. Структура модели GE/McKinsey

Альтернативой Бостонской матрицы является разработанная совместно «Дженерал Электрик» и консалтинговой компанией «Мак-Кинзи» модель рыночной привлекательности и конкурентных позиций модель *GE/McKinsey*.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены компанией. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Матрица GE / McKinsey имеет размерность 3x3 (рис. 9). По осям Y и X выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса компании).

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси Y, практически не подконтрольны компании. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса компании по оси X находится под контролем самой компании и при желании может быть изменено.

Как ось Y, так и ось X условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на

матрице справа налево снизу вверх.

П Р И В Л Е К А Т Е Л Ь Н О С	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)

Относительное преимущество на рынке

Рис. 9. Модель матрицы GE / McKinsey

В курсовой работе на основе анализа проведенных в предыдущих разделах постройте матрицу GE / McKinsey.

Для построения модели МкКинзи необходимо провести анализ каждого направления деятельности компании, с точки зрения рыночной привлекательности и стратегического положения компании.

Каждое бизнес направление оценивается в терминах двух основных категорий – рыночной привлекательности и привлекательности бизнеса. Используя и дополняя таблицы 8, 9 необходимо привести список возможных факторов притягательности рынка. Каждый фактор оцените по 5-ти бальной шкале от 1 до 5 (1- весьма непривлекательно, 5- очень привлекательно).

Оценка показателя умножается на вес, и результаты суммируются. Таким образом определяется в каком квадрате матрицы будет располагаться интересующее нас бизнес направление.

Аналогичным способом составьте таблицу

«Относительные преимущества в конкуренции» (табл. 9).

Таблица 8

Привлекательность рынка (зависит от)

Фактор	Относительный вес	Оценка (1-5)	Ценность
Общий объем рынка	0,3	4	1,2
Показатель темпов роста в год	0,2	4	0,8
Технологические требования	0,2	4	0,8
....			
ИТОГО	1		N

Оценка показателя умножается на вес, и результаты суммируются. Таким образом определяется в каком квадрате матрицы будет располагаться интересующее нас бизнес направление.

Аналогичным способом составьте таблицу «Относительные преимущества в конкуренции» (табл. 9).

Таблица 9

Относительные преимущества в конкуренции

Фактор	Относительный вес	Оценка (1-5)	Ценность
Доля рынка	0,3	4	1,2
Качество продукции	0,2	4	0,8
Эффективность продвижения	0,2	1	0,2
....			
ИТОГО	1		M

Итоговые оценки отметьте на матрице GE / McKinsey (рис. 10)

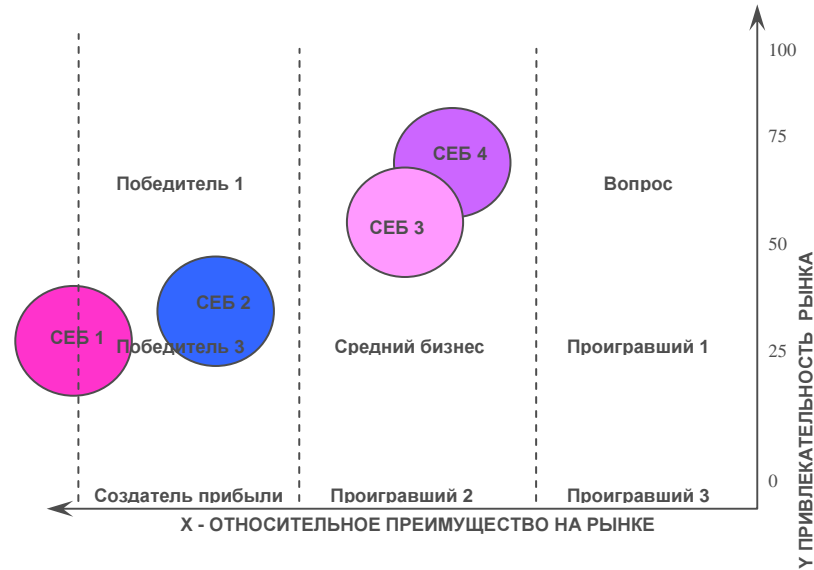


Рис. 10. Положения стратегических бизнес единиц на матрице GE / McKinsey

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Для позиции, которая условно названа Победитель 1, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может

только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием Победитель 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позиция Победитель 3 занимает организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своей организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют Проигравшими. Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для Проигравшего 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно

рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для Проигравшего 2 характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиции Проигравшего 3 определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса компании, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными». Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни 1), ни 2) оказывается невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к *средним* позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой компании в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Используя вышеописанные характеристики квадратов матрицы и рисунок 11, сформулируйте стратегические решения на ближайшие 3-5 лет по каждой СЕБ:

- 1- немедленно уходить с рынка;
- 2- постепенно уходить с рынка;
- 3- извлечь максимальную выгоду и приспособиться;
- 4- попытаться остаться или медленно уходить;
- 5- сохранять позицию или уходить;
- 6- реинвестировать прибыль, усиливая позицию;
- 7- искать возможность усиления позиции за счет инвестиций или уходить;
- 8- инвестировать и реинвестировать прибыль для

- усиления позиций;
- 9- немедленно инвестировать для удержания позиций.

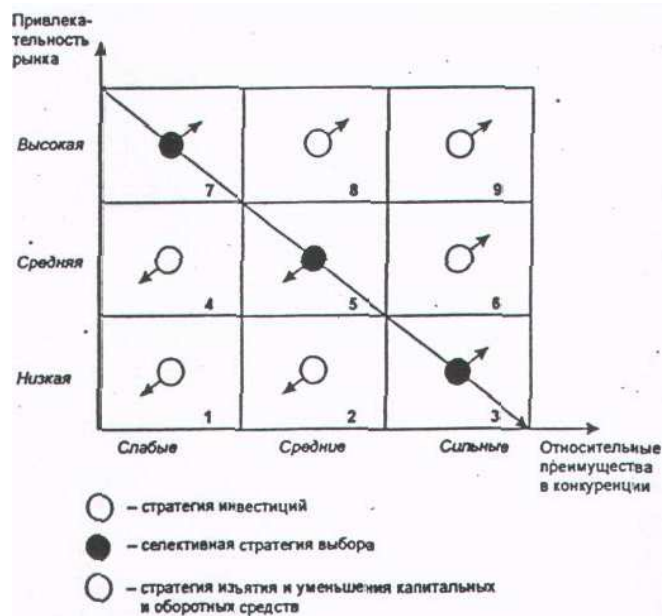


Рис. 11. Характеристика каждого квадрата матрицы GE / McKinsey

5.4. Модель Arthur D. Little / Life Cycle (ADL / LC)

Модель “ADL/LC” (Arthur D. Little / Life Cycle) является одной из наиболее распространенных моделей, использующих понятие жизненного цикла бизнес-единицы или отрасли. Здесь предполагается, что любой бизнес последовательно проходит в своем существовании этапы рождения, развития, зрелости и спада. Анализ позиции конкретного бизнеса проводится в координатных осях Y – стадия жизненного цикла продукта и X

относительное положение на рынке (конкурентная позиция бизнеса. Согласно модели, относительное положение бизнеса на рынке может быть ведущим, сильным, заметным, прочным, слабым. Таким образом, получается матрица 4x5 (рис. 12).

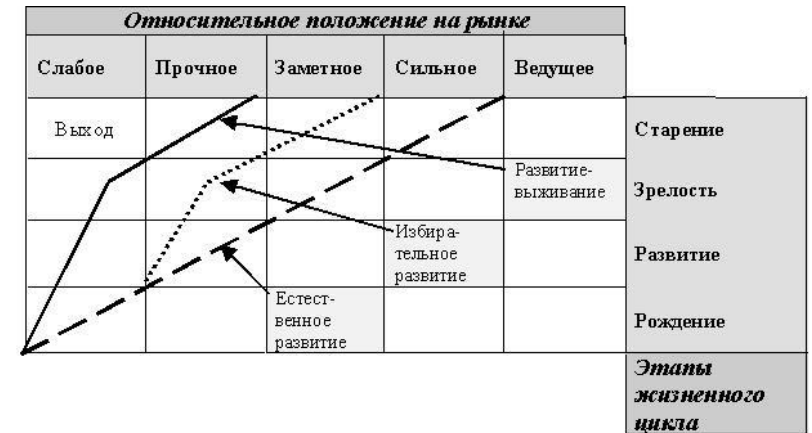


Рис. 12. Модель Arthur D. Little (ADL / LC)

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом:

Рождение

Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет

поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост

На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у всё большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей. На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость

На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость

На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

Ведущая

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии⁵ или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная

Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удается вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

⁵ Квазимонополия - ситуация, когда ряд производителей или продавцов, являясь, по сути, монополистами в данном сегменте рынка, конкурируют между собой.

Слабая

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Используя анализ, проведенный в предыдущих разделах курсовой работы, а также приведенные характеристики модели ADL /LC сформулируйте стратегические решения, используя следующий алгоритм:

На первом этапе предварительно и в общей форме определяется в соответствии с тем, какую клетку матрицы занимает данный конкретный бизнес (табл. 10, 11).

На втором этапе учитывается позиционирование бизнеса внутри данной клетки матрицы. В зависимости от позиции здесь осуществляется выбор линий дальнейшего движения бизнеса и конкретизация стратегий, хотя формулировки стратегий здесь также носят еще достаточно общий характер. Для каждой из ячеек матрицы существуют свои возможные стратегические маршруты по линии естественного развития или линии избирательного развития (рис. 11), и, соответственно выбору, свой набор уточненных стратегий. Поэтому на третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии, соответствующей выбранному пути развития бизнеса. Здесь для каждой из возможных ситуаций предлагается конкретный набор комбинаций из 24 уточненных стратегий (табл. 13), причем последние формулируются в терминах хозяйственных операций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (табл. 10)

Таблица 11 показывает значения переменных, характерные для каждой стадии жизненного цикла.

Таблица 10
Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий

Таблица 11
Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадии зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Темп роста	?	Растущая прибыль	Прибыль та же или снижается	0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Чисто конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация

Продолжение таблицы 11

Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установленные покупатели предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития (рис. 11), возможен выбор как минимум из двух альтернатив будущего стратегического маршрута. Например, для бизнеса, попавшего в клетку Прочная – Развитие, возможен стратегический выбор между линиями *Естественного развития* и *Избирательное развитие* (табл. 12).

Таблица 12
Характеристики позиций по модели ADL – LC

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
1	Слабая / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. По линии Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Догнать – Догнать</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18. 2. Выход из бизнеса с типовой стратегией <i>Выход – Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22; или стратегией <i>Выход – Отказ от инвестиций</i> и ТСУ: 6, 16, 17, 18, 23.
2	Слабая / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22; или типовой стратегией <i>Возобновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией <i>Отказ</i> и ТСУ: 24.
3	Слабая / Зрелость	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22, или типовой стратегией <i>Обновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией <i>Поэтапный уход – Уход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
4	Слабая / Старение	Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. <u>Возможен 1 стратегический маршрут:</u> Выход – с типовой стратегией <i>Выход – Отказ</i> и ТСУ: 24

Продолжение таблицы 12

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
5	Прочная / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Очень избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19
6	Прочная / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. <u>Возможны три стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение</i> , <i>дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. 2. Избирательное развитие с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточения</i> , <i>дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. 3. Развитие – выживание – с типовой стратегией <i>Стремительный поиск своей доли</i> – <i>Успеть</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18.
7	Прочная / Зрелость	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Найдите нишу</i> и держитесь в ней – <i>Удержатъ нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией <i>Поэтапный выход</i> – <i>Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
8	Прочная / Старения	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Рекомендуется один стратегический маршрут:</u> Выход – с типовой стратегией <i>Поэтапный уход</i> или типовой стратегией <i>Отказ</i> – <i>Отказ</i> и ТСУ: 24.

Продолжение таблицы 12

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
9	Заметная/ Рождение	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвест-ие. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли</i> – <i>Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21
10	Заметная / Развитие	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение</i> – <i>Лидерство и ценообразование на наиболее важном рынке</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22. 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочное стремление к получению доли</i> – <i>Постепенная дифференциация</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
11	Заметная / Зрелость	Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Надлежащая эксплуатация</i> – <i>Расте вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20. 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Найти и защитить свою нишу</i> и ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19.

Продолжение таблицы 12

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
12	Заметная / Старение	Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши</i> и ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21; или типовой стратегией <i>Удерживать – Удержать нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
13	Сильная / Рождение	Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитруется. Инвест-ие интенсивное. <u>Возможен один стр-ий маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Старт</i> и ТСУ: 3, 4, 5; или типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.
14	Сильная / Развитие	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно кредитруется. Инвестирование интенсивное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.
15	Сильная / Зрелость	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.

Продолжение таблицы 12

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
16	Сильная / Старение	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Собрать</i> и ТСУ: 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22. 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Удерживать – Держитесь за нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.
17	Ведущая / Рождение	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитруется. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Начало нового бизнеса</i> и ТСУ: 3, 4, 5.
18	Ведущая / Развитие	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Удержание доли рынка – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
19	Ведущая / Зрелость	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание доли – Рост вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

Продолжение таблицы 12

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
20	Ведущая / Старение	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

Перечень *типовых стратегических уточнений* (ТСУ) представлен в таблице 13.

Таблица 13

Типовые стратегические уточнения по модели ADL -LC

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
1	Прямая интеграция
2	Обратная интеграция
3	Вхождение в рынок
4	Первичное развитие рынка
5	Увеличение производственных мощностей
6	Рационализация (улучшение) дистрибьюторской системы
7	Развитие производства за рубежом
8	Развитие бизнеса за рубежом
9	Экспорт традиционного продукта
10	Лицензирование за рубежом
11	Осторожные действия
12	Новые продукты / традиционные рынки
13	Новые продукты / новые рынки
14	Системное повышение эффективности
15	Действие при национализации рынка
16	Полная рационализация бизнеса
17	Улучшение ассортимента продукта
18	Совершенствование продукта
19	Традиционные продукты / новые рынки
20	Традиционные продукты / традиционные рынки

Продолжение таблицы 13

№ п/п	Наименование уточнений
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

Разработайте стратегию каждой бизнес-единицы. Дайте сравнительный анализ бизнес – стратегии с выявлением потребностей в ресурсах и сформулируйте единую стратегию компании.

Раздел 5. Резюме

В предыдущих разделах курсовой работы был проведен анализ основных этапов стратегического планирования, в результате по каждому продукту и/или услуги и компании в целом сформированы разветвленные стратегии.

Заключительным этапом разработки стратегии компании является составление резюме.

Резюме представляет собой краткий обзор всех разделов курсовой работы, это сжатый быстро читаемый обзор информации о проведенном анализе, выводах и выбор стратегии. Концепция резюме является предельно сокращенной версией, изложенной на 1-2 страницах.

Список рекомендуемой литературы

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2006 г. - 208 с.
2. Альтшулер, Игорь Григорьевич Стратегическое управление маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации/ Игорь Альтшулер. – Москва: Вершина, 2006 – 232с.: ил., табл. – ISBN 5-9626-0247-1.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евенко - Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.
4. Галабурда В.Г. Стратегический маркетинг на железнодорожном транспорте. Конспект лекций. – М.МИИТ, 2004 - 101
5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского -СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.
6. Лейк Невилл Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006-304 с.
7. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. Галабурда В.Г., Терешина Н.П., Бубнова Г.В., Киреев В.Л., Куприянова Г.В. / под ред. профессоров В.Г. Галабурды и Н.П. Терешиной. – М.: МИИТ. 2002.
8. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 367 с.

Сорокина Анастасия Владимировна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ
для выполнения курсовой работы
по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов IV курса специальности
«Экономика и управление на предприятии
(железнодорожный транспорт)»**

Подписано к печати		
Формат	Усл. печ. л.	
Тираж	Изд. №	Заказ №
Цена		

127994, Москва, ул. Образцова, 15
Типография МИИТа