

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Московский государственный университет путей
сообщения»
Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. Сорокина, И.М. Лавров

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для выполнения
курсовой работы

Москва – 2013

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Московский государственный университет путей
сообщения»
Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. Сорокина, И.М. Лавров

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

рекомендовано редакционно-издательским Советом
университета в качестве методических указаний для
студентов экономических специальностей и бакалавров
по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»

Москва – 2013

Сорокина А.В., Лавров И.М. Стратегический менеджмент: методические указания для выполнения курсовой работы. – М.: МИИТ, 2013. – 83 с.

В методических указаниях и заданиях для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов экономических специальностей и бакалавров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» представлены упражнения и задания, необходимые для выполнения курсовой работы, изложены основные понятия и методика разработки эффективной стратегии компании.

© МИИТ, 2013

Введение.....	4
Содержание и порядок выполнения курсовой работы «Разработка стратегии компании.....»	5
ГЛАВА 1. СТРУКТУРА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ	6
1.1. Характеристика компании.....	6
1.2. Основные виды деятельности.....	6
1.3. Организационная структура управления.....	7
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ.....	7
2.1. Анализ внешней окружающей среды.....	8
2.2. Анализ клиентов.....	15
2.3. Анализ конкурентов.....	19
2.4. Анализ поставщиков.....	25
2.5. Анализ отрасли.....	31
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ.....	37
3.1. Взаимодействие внешней и внутренней среды компании.....	37
3.2. Формирование дерева целей компании	41
ГЛАВА 4. ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ	44
4.1. Модель BCG	46
4.2. Структура модели GE/McKinsey	52
4.3. Матрица Ансоффа.....	64
4.4. Модель Arthur D.Little / Life Cycle (ADL /LC).....	70
Список рекомендуемой литературы.....	82

Введение

В настоящее время многие руководители пришли к выводу, что стратегический менеджмент для них является не роскошью, без которой можно обойтись, а реальным средством достижения поставленных целей, позволяющим сделать компанию еще более успешной, обеспечить получение новых прибылей и увеличить ее стоимость. 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 менеджмента.

Стратегическое управление – это мощный инструмент, которым еще нужно научиться пользоваться.

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

Содержание и порядок выполнения курсовой работы «Разработка стратегии компании.....»

В курсовой работе слушатель на основании данных, выбранной компании самостоятельно разрабатывает ее стратегию развития.

Курсовая работа по разработке эффективной стратегии должна иметь следующее содержание:

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. СТРУКТУРА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ

- 1.1. Характеристика компании
- 1.2. Основные виды деятельности
- 1.3. Организационная структура

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

- 2.1. Макроокружение
- 2.2. Анализ клиентов
- 2.3. Анализ конкурентов
- 2.4. Анализ поставщиков
- 2.5. Анализ отрасли

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

3.1. Взаимодействие внешней и внутренней среды компании

- 3.2. Формирование целей компании

ГЛАВА 4 . ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ

- 4.1. Модель BCG
- 4.2. Модель General Electric / McKinsey
- 4.3. Модель Ансоффа
- 4.4. Модель ArthurD.Little / LifeCicle

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ГЛАВА 1. СТРУКТУРА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ

Данный раздел включает в себя описание компании и описание продукции (услуги).

1.1. Характеристика компании

В данном разделе предоставьте краткое описание компании и ее миссию. Охарактеризуйте компанию и опишите:

- отличия выбранной вами компанию от ее конкурентов, присутствующих на рынке;
- цели и задачи;
- основных владельцев (роль каждого в деятельности компании).
- события, которые способствовали каким – либо изменениям в компании.

1.2. Основные виды деятельности

Опишите основные характеристики продукции (услуг), которую производит компания:

- Предназначение;
- Примеры использования;
- В какой жизненной позиции (стадия проекта, рождение, зрелость и т.д.) находится продукция (услуга) в настоящий момент времени;
- Гарантийное обслуживание и т.д.

Проведите сравнение описанной продукции (услуги) компании с продукцией (услугами) конкурентов (табл. 1).

Таблица 1.
Сравнительная характеристика продукции компании N с продукцией конкурентов

Вид продукции (компания N)	Причины привлекательности (компания N)	Конкурент. Вид продукции /услуги конкурента	Причины привлекательности продукции /услуги (конкурента)	Возможная привлекательность для вашей компании
1.	Стоимость			
2	Качество			
3	«шаговая» доступность			
...			
n	Скорость выполнения заказов и т.д.			

1.3. Организационная структура управления

В данном разделе опишите организационную структуру компании, ее кадровый состав, численность, условия принятия сотрудника на работу, требования к квалификации, обучение и мотивация персонала.

Организационную структуру управления компании представьте в виде схемы и опишите ее вид.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Стратегический анализ необходим для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией при разработке эффективной стратегии компании.

В курсовой работе будут применяться наиболее распространенные методики стратегического анализа внешней среды и непосредственного окружения:

- PEST-анализ;
- анализ клиентов;
- анализ конкурентов (карта отрасли);
- анализ рынка;
- анализ поставщиков.

2.1. Анализ внешней окружающей среды

Задача менеджмента компании состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание устойчивого баланса в отношениях между компанией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности компании ресурсы.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений: что-то исчезает, что-то появляется. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, компания должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут для нее открыться. Поэтому при изучении внешней среды менеджеры должны концентрировать свое внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* для их бизнеса таит в себе внешняя среда.

Макроокружение определяет наиболее общие («рамочные») условия деятельности компании во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет какого-то особого (специфического) характера, применительно к отдельно взятой компании, т.е. выступает как примерно одинаковое для всех компаний подобного типа.

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 потребление воды или мороженого;
3. 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 приземлен 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 стратегический анализ окружающей внешней среды компании с помощью модели **«PEST – анализ»**, 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. 2). Заполните соответствующие квадраты матрицы, выписывая только те, которые действительно могут повлиять на деятельность компании. Для каждой строки PEST-анализа проводится отдельная исследовательская и аналитическая работа.

Далее после выявления всех факторов внешней среды сформулируйте их влияние на вашу компанию по образцу, представленному в таблице № 3.

Таблица 2

PEST – анализ

<p>Политико-правовая среда</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Выборы Государственной думы РФ ➤ Выборы на всех уровнях власти ➤ Изменение законодательства РФ ➤ Государственное регулирование конкуренции ➤ Европейское/международное законодательство ➤ Регулирующие органы и нормы ➤ Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции ➤ Финансирование, гранты и инициативы ➤ Международные группы давления ➤ Экологические проблемы 	<p>Экономическая среда</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Динамика курса рубля ➤ Экономическая ситуация и тенденции ➤ Динамика ставки рефинансирования ➤ Уровень инфляции ➤ Инвестиционный климат в отрасли ➤ Общие проблемы налогообложения ➤ Сезонность / влияние погоды ➤ Основные внешние издержки: (Энергоносители, Транспорт, Сырье и комплектующие, Коммуникации)
<p>Технологическая среда</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Развитие конкурентных технологий ➤ Финансирование исследований ➤ Замещающие технологии/решения ➤ Информация и коммуникации, влияние интернета ➤ Законодательство по технологиям ➤ Доступ к технологиям, лицензирование, патенты ➤ Тенденции НИОКР ➤ Новые патенты ➤ Новые продукты 	<p>Социокультурная среда</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Изменения в базовых ценностях ➤ Изменения в стиле и уровне жизни ➤ Отношение к труду и отдыху ➤ Демографические изменения ➤ Религиозные факторы ➤ Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы ➤ Структура доходов и расходов ➤ Тенденции образа жизни ➤ Мода и образцы для подражания

Таблица 3

Пример PEST - анализ компании N

Группа факторов	Фактор	Описание
(P) Политическая среда	Законодательство	а 2010 год законодательная база претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для субъектов хозяйствования. Однако, на основании этого можно утверждать, что в ближайшие несколько лет, по крайней мере, до следующих президентских выборов, законодательная база будет подвергаться только «косметическим» изменениям.
	Регулирование и ограничения международной торговли	Членство в WTO является сдерживающим фактором для каких-либо радикальных изменений, поэтому существенных изменений не ожидается. Для рассматриваемого бизнеса также изменений не предполагается
(E) Экономические факторы	Экономический рост	Предположительно, нижнюю точку падения экономика уже прошла. Таким образом, можно прогнозировать поступательный рост спроса на оказываемые услуги в течение ближайших 3-5 лет. Это означает, что вход на рынок в данный момент и постепенное расширение своего присутствия является крайне благоприятным
	Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Правительство традиционно сдерживает инфляционные процессы за счет поддержания высоких процентных ставок, периодически «отсасывая» с рынка избыточную денежную массу. Поэтому следует ожидать лишь умеренного снижения кредитных ставок, которые, тем не менее, будут оставаться относительно высокими. Данный фактор не будет оказывать на рассматриваемый бизнес существенного влияния, в связи с тем, что главным ресурсом являются кадры

	Налогообложение и Налоговый Кодекс	Радикальные изменения, которые произошли в политике налогообложения на 2011 год, позволяет считать, что в течение 2011 года налоговое законодательство будет подвергнуто ряду доработок и изменений в рамках модели, предложенной в Налоговом Кодексе. Данный фактор является существенным и наиболее неопределенным для оценки рисков
(S) Социальные факторы	Образование	Общая тенденция к снижению уровня образования в стране, позволяет прогнозировать появление устойчивого спроса на квалифицированных специалистов и услуги организаций, предоставляющих консалтинговые услуги на контрактной основе. Поскольку государственная политика в области образования, скорее всего, не претерпит существенных изменений в ближайшие несколько лет, можно считать, что подобный спрос с течением времени будет только возрастать
	Демографические показатели	Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату. Данный фактор является глобальным для всего постсоветского пространства и Европы
	Распределение доходов	Высокий уровень коррупции, Налоговый Кодекс, увеличивший давление на малый и средний бизнес может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, появлению процессов слияния и концентрации. В результате чего выбранное направление ориентации на крупный и средний бизнес представляется оправданным
(T) Технологические факторы	Динамика развития информационных технологий	Развитие информационных технологий и все большая их доступность предполагают неизбежное усложнение процессов их эффективного применения. Соответственно, появление спроса на специалистов, способных организовать эффективное использование в рамках действующего бизнеса. В сочетании с факторами, которые были описаны ранее, данная тенденция имеет долгосрочный тренд и является благоприятной

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

2.2. 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 заполните таблицу № 4, сформируйте список клиентов, 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 4

Анализ клиентов

Клиент	Общий объем продаж, руб.
1.	
2.	

Далее определите сегменты вашего бизнеса. Чем точнее будут 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.

При сегментировании рынка каждая компания должна уметь найти свою нишу¹. 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.

Поскольку нужды и потребности покупателей

¹ Ниша – узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате выделения групп потребителей с отчетливо выраженными потребностями.

уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельного рынка. Для этого необходимо использовать принципы сегментирования потребительского рынка: географический, демографический и поведенческие принципы (табл. 5).

В курсовой работе проведите сегментирование рынка, используя параметры таблицы 5

Чем лучше вы как стратег поймете точку зрения ваших клиентов, тем более вероятно, что вы сможете получать 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. 6) потенциальных клиентов.

Таблица 5

Сегментирование рынка (потребителя)

Принципы сегментирования	Переменные
Географический принцип	Регион
	Страна
	Округ
	Тип местности (город, пригород, сельская местность и т.д.)
	Населенный пункт
	Климат

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

Таблица 6

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 причины, 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.

2.3. 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. 1) и сделайте соответствующие выводы (табл. 7).
2. Оцените, по каким продуктам и/или услугам ваша компания имеет (или не имеет) ценовые, финансовые и другие преимущества по сравнению с конкурентами (табл. 8).

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. 1).

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;

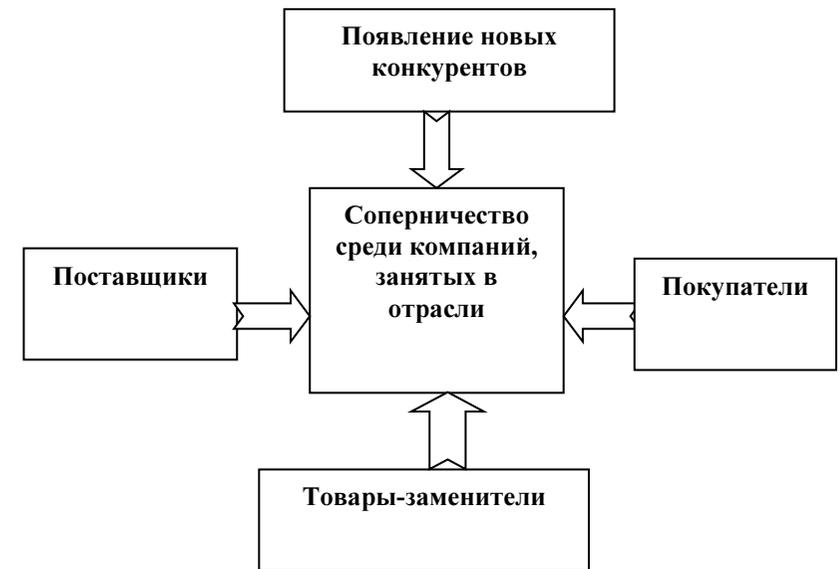


Рис. 1 . Модель «Пять сил Портера»

- 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 решить, как формировать свою стратегию в дальнейшем [2] (табл. 7).

Таблица 7

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 8.

Таблица 8

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 привлечь 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. 7).

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.

2.4. Анализ поставщиков

Анализ поставщиков направлен на выявление определяющих факторов в деятельности субъектов, снабжающих компанию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит как сама устойчивость компании, так и себестоимость и качество производимого компанией продукта/услуг.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают способностью координировать свои действия, могут поставить компанию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы компании минимум зависимости от ее традиционных поставщиков.

Поставщики оказывают влияние на положение в отрасли по-разному: снижая качество товаров при заданной покупной цене, ужесточая условия оплаты и обслуживания и т.п. Если поставщики в целом (или конкретные их группы) обладают в соответствующей отрасли значительным влиянием, издержки в ней растут, рентабельность сокращается, а отраслевые конкуренты утрачивают контроль над будущими направлениями разработки новых продуктов.

Одним из вариантов оценки поставщиков является анализ на основе системы критериев оценки для выявления наиболее перспективных и добросовестных поставщиков. Фирма выбирает несколько наиболее важных критериев для оценки поставщика в рамках направления её деятельности. Каждый критерий оценки может содержать в себе несколько подпунктов для более детализированного анализа

поставщиков. Каждый подпункт оценивают по шкале от 1 до 5 баллов. Затем оценки взвешиваются и обобщаются.

Пример комплексной оценки по критерию «Мода» представлен в табл. 9.

Таблица 9

Комплексная экспертная оценка по критерию «Мода»

Критерий «Мода»		
Параметры оценки	Баллы	Содержание оценки
Соответствие западной моде	5	«В авангарде» западной моды, ориентируясь на показы коллекций haute couture
	4	Соответствует «последним веяниям» западной моды
	3	Немного отстает от западной моды
	2	Отстает от моды на Западе и соответствует текущей российской моде
	1	Следует за российской модой
Соответствие продукции данного поставщика вкусам местного населения	5	«Придется по вкусу» россиянкам (и жительницам ближнего зарубежья)
	4	Почти все коллекции одежды данного поставщика вызовут интерес у российских покупательниц
	3	Кое-что из предложенного данным поставщиком может понравиться российским покупательницам

	2	Вероятность того, что продукция найдет спрос у российских покупательниц, невелика
	1	Вряд на это кто-нибудь посмотрит

После выставления оценок рассчитываются составляющие оценки по весовым категориям, определённым для каждого параметра. Вес параметра определяется исходя из значимости выполнения его для компании. Сумма весов всех параметров должна составить 1. Пример весовых категорий по критерию «Мода» представлен в таблице 10.

Таблица 10

Весовые категории параметров комплексной оценки по критерию «Мода»

Параметры оценки	Оценка данного параметра	Вес данного параметра	Составляющие оценки
Соответствие западной моде	X	0,7	X*0,7
Соответствие продукции данного поставщика вкусам местного населения	Y	0,3	Y*0,3
Итого:		1,0	X*0,7+ Y*0,3 Итоговый рейтинг поставщика по критерию «Мода»

Далее рассчитывается итоговый рейтинг поставщика с помощью произведения оценки по соответствующему параметру (подпункту) и его веса. Аналогичным образом и по установленным критериям анализируются другие поставщики. Итоговый рейтинг из **3 баллов** рекомендуется считать минимально приемлемым рейтингом для оценки по критериям.

Определите поставщиков и установите для них несколько критериев и параметров оценки, наиболее ярко определяющих специфику направления деятельности вашей компании. Составленный перечень поставщиков может анализироваться *на примере* следующих основных критериев:

- ✓ конкурентные преимущества, а также лидерство на рынке конкретной продукции;
- ✓ образцы товара или рекламные буклеты;
- ✓ надежность поставок, в том числе соблюдение графика поставок;
- ✓ варианты доставки;
- ✓ взаиморасчеты (взаимообмен);
- ✓ возможность внеплановых поставок;
- ✓ тестирование образцов;
- ✓ упаковка продукции;
- ✓ уровень затрат на доставку и хранение товара;
- ✓ гибкость поставки;
- ✓ готовность к поставке;
- ✓ дислокация (близость поставщика), послепродажное обслуживание и обучение пользователей;
- ✓ качество и скорость коммуникаций с поставщиком;
- ✓ возможность длительного партнерства в бизнесе;
- ✓ качество продукции;

- ✓ количество лет существования поставщика на рынке товаров и услуг;
- ✓ комплектность поставок;
- ✓ мощность предприятия (поставщика) или его структурных подразделений;
- ✓ уровень квалификации сотрудников, их социальный статус, психологический климат в коллективе и риск забастовок у поставщика;
- ✓ опыт работы компании на рынке;
- ✓ порядок удовлетворения рекламаций;
- ✓ поставщик имеет собственную систему контроля качества;
- ✓ размер партии;
- ✓ имидж поставщика;
- ✓ информационная готовность;
- ✓ реакция поставщика на претензии к качеству его продукции (Меры принимаются по 100 % претензий, Меры принимаются по 80 % претензий и т.д.);
- ✓ наличие дополнительных услуг: мерчандайзинг, продавцы–консультанты;
- ✓ возможность осуществлять возврат бракованного товара;
- ✓ возможность удовлетворить широкий спрос (большой ассортимент);
- ✓ срок реагирования на заказы;
- ✓ страхование товара поставщика;
- ✓ вспомогательная литература и инструкции;
- ✓ географическое расположение поставщика;
- ✓ наличие резервных возможностей выполнения договора поставщиком в случае непредвиденных обстоятельств;
- ✓ обязательная отсрочка платежа;

- ✓ сертификат качества;
- ✓ качество обслуживания покупателей;
- ✓ документооборот;
- ✓ дополнительные услуги;
- ✓ доставка силами поставщика;
- ✓ совместные маркетинговые акции;
- ✓ информация о поставщике в СМИ;
- ✓ финансовая стабильность и финансовые условия;
- ✓ является ли поставщик плательщиком НДС;
- ✓ форма оплаты;
- ✓ цена продукции;
- ✓ широта предлагаемого ассортимента;
- ✓ соответствие поставок логистической стратегии компании;
- ✓ соответствие счетов поставщика с контрактом;
- ✓ срок реагирования на внеплановые заказы;
- ✓ уровень риска и отсутствие негативного влияния на окружающую среду;
- ✓ фиксирование закупочных цен на оговоренный период.

После этого рассчитайте итоговый рейтинг поставщиков по каждому критерию и, сравнив результаты, проанализируйте их работу (табл.11).

Таблица 11

Итоговый рейтинг по критерию «Мода»

Поставщик	Баллы
Поставщик А	4,09
Поставщик В	4,00
Поставщик С	4,18

2.5. Анализ отрасли

Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Отрасли значительно отличаются друг от друга экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами на будущее. Условия в отраслях экономики могут отличаться настолько, что лидирующие компании в непривлекательных отраслях могут с большим трудом получать приемлемые прибыли, тогда как даже слабые компании в привлекательных отраслях могут иметь вполне приличные показатели. Кроме того, условия отрасли непрерывно изменяются по мере увеличения или уменьшения числа влияющих на нее факторов. При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил, которая способствует стратегическому пониманию ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования в нее капитала компании.

Проведите анализ отрасли по следующим этапам:

Этап 1. Оценка общей ситуации в отрасли.

Этот этап анализа должен дать понимание того, что

движет развитием отрасли, и в каком направлении она будет изменяться. В таблице 12 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 12

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход

Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции

Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»
---------------------------	--

Этап 2. Оценка ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени.

Необходимо выделить 3 - 5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- ❖ опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- ❖ способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
- ❖ наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

- ❖ низкие издержки производства;
- ❖ высокое качество производимых товаров;
- ❖ высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- ❖ выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- ❖ наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

- ❖ отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- ❖ высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- ❖ низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- ❖ гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. КФУ, основанные на маркетинге:

- ❖ хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- ❖ низкие издержки распределения;
- ❖ быстрая доставка;
- ❖ хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- ❖ доступный и хорошо организованный сервис;
- ❖ аккуратное выполнение заказов;
- ❖ широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- ❖ привлекательная, надежная и удобная упаковка;
- ❖ наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- ❖ профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- ❖ обладание секретами производства;
- ❖ умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;

- ❖ наличие опыта в определенной технологии;
- ❖ использование умной, захватывающей рекламы;
- ❖ умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- ❖ наличие эффективных и надежных информационных систем;
- ❖ способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- ❖ опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- ❖ наличие хорошей репутации у потребителей;
- ❖ доступ к финансовому капиталу;
- ❖ признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

В процессе стратегического анализа необходимо выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции. В таблице 13 приведены примеры ключевых факторов успеха отдельных отраслей.

Таблица 13

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации

Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть
Страхование автомобилей	Личные рекомендации, личность страхового агента, телевизионная реклама
Стоматология	Высокая квалификация кадров и наличие в клинике современных технологий и материалов, комплексное качественное лечение и хорошее отношение к пациентам, удобное месторасположение клиники, грамотный менеджмент клиники
Супермаркеты	Цена, широта ассортимента, удобное месторасположение, скорость обслуживания, управление запасами

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

3.1. Взаимодействие внешней и внутренней среды компании

Для оценки взаимодействия (взаимоотношений) внешней и внутренней среды компании применяется SWOT – анализ.

SWOT² - анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а

² SWOT-strengths, weaknesses, opportunities and threats

также ее потенциальные возможности и угрозы.

На основе проведенного анализа в предыдущих главах курсовой работы заполните SWOT-анализ (рис.2).

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.).

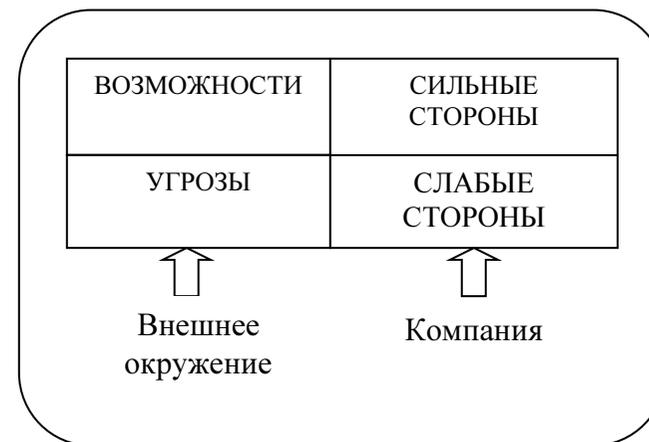


Рис. 2. SWOT-анализ

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 компании, а также угроз и возможностей составлен, установите связь между ними и сформулируйте стратегические действия, как представлено в таблице № 14.

Таблица 14
Стратегические решения

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP клиентов	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка		
Слабые стороны	Стратегические действия 2	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи		

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 угрозы.

ПАРА «Угрозы – слабые стороны»: предприятие

должно выработать такую стратегию, которая позволила бы ему как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ним угрозу.

3.2. Формирование дерева 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. 3).

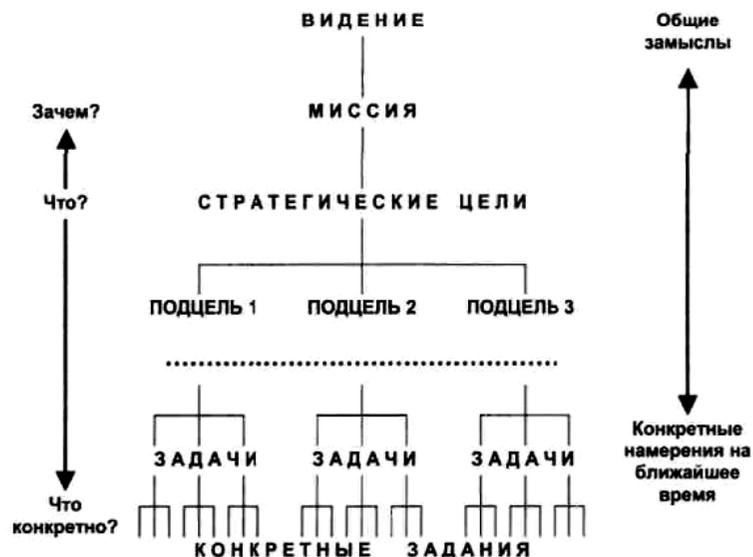


Рис. 3. Схема дерева целей

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 15.

Таблица 15
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

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

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.

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 на основе полученной информации, при выполнении предыдущих глав сформулируйте дерево целей начинается с композиции миссии или генеральной цели компании на конкретно заданный стратегический период.

ГЛАВА 4. ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ 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.

В курсовой работе будут использованы:

1. Модель BCG
2. Модель General Electric / McKinsey
3. Матрица Ансофф
4. Модель Arthur D. Little / LifeCicle

Этапы портфельного анализа:

1. Все виды деятельности компании разбиваются на стратегические единицы бизнеса³ (СЕБ).
2. Определяются стадии жизненного цикла каждой СЕБ
3. Определяются относительная

³ Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка

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

4.1. Модель BCG

Бостонская матрица (рис. 4) 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.



Рис. 4. Бостонская матрица

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:

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

На основе анализа жизненного цикла продукта и/или услуги и анализа конкурентов выполните построение Бостонской матрицы, где диаметр круга должен соответствовать объему продаж. 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»**.

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.

Для построения матрицы BCG необходимо вычислить текущие показатели методики, построить матрицу, выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из выпуска. Пример построения матрицы BCG приведён ниже (табл. 16, 17,18 рис. 5).

Таблица 16
Текущие показатели компании N

Номер СЕБ	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс ед	Емкость (размер) рынка, тыс ед	Темп роста рынка, %
1	2568	3020	10700	113.5
2	3036	4337	13200	96.1
3	1280	1423	9850	108.2
4	2055	1645	10280	107.3
5	2058	2060	12860	113.7
6	463	385	5780	101.8
7	320	291	5370	111.1
8	5772	5770	15600	104.5
9	7312	8121	21540	99.2
10	2188	2735	12150	103.7

Расчет показателей для построения матрицы BCG

Таблица 17

	Доля рынка (сегмент) = Объем продаж организации / Емкость рынка	Доля рынка конкурента = Объем продаж конкурента / Емкость рынка	Доля на рынке = Объем продаж ведущего конкурента / Объем продаж организации
1	0.24	0.282242991	0.850331126

2	0.23	0.328560606	0.700023057
3	0.129949239	0.144467005	0.899508082
4	0.199902724	0.160019455	1.249240122
5	0.160031104	0.160186625	0.999029126
6	0.080103806	0.066608997	1.202597403
7	0.059590317	0.054189944	1.099656357
8	0.37	0.369871795	1.00034662
9	0.339461467	0.377019499	0.900381726
10	0.180082305	0.225102881	0.8

Таблица 18

	Темпы роста	Доля на рынке	Доля рынка (сегмент)
1	1.135	0.850331126	0.24
2	0.961	0.700023057	0.23
3	1.082	0.899508082	0.129949239
4	1.073	1.249240122	0.199902724
5	1.137	0.999029126	0.160031104
6	1.018	1.202597403	0.080103806
7	1.111	1.099656357	0.059590317
8	1.045	1.00034662	0.37
9	0.992	0.900381726	0.339461467
10	1.037	0.8	0.180082305

Показатель **рост рынка (РР)** характеризует движение товаров на рынке, что выражается через изменение объёма реализации (продаж) данного продукта (результата данного бизнес-процесса) за последний рассматриваемый период времени (в упрощенном варианте – отношение продаж за последний период к предпоследнему).

Показатель **Относительная доля рынка (ОДР)**.

Данный параметр определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы, а доля рынка предприятия находится как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции.

Диаметр круга, выраженный в относительных единицах (объем реализации одного из товаров принимается за единицу), выбирается пропорционально доле объема продукции в объеме реализации.

$$D_n = Q_n / \sum Q$$

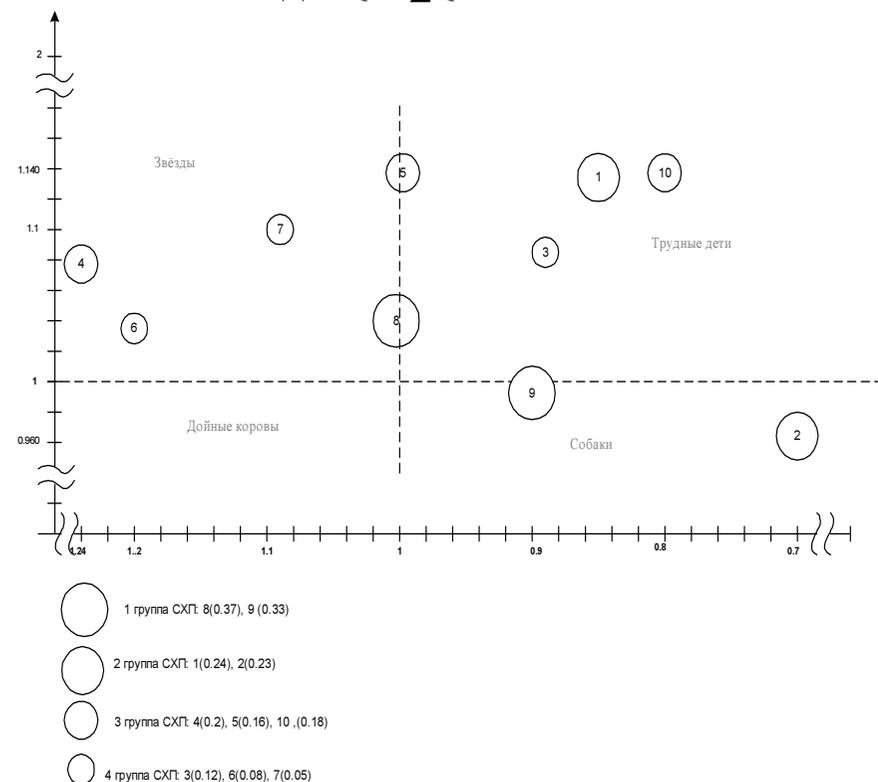


Рис. 5. Пример построения матрицы BCG

При анализе положения отдельных СЕБ в портфеле компании по матрице BCG было выявлено следующее:

- к **звездам** относятся 4, 6, 7, 8 СЕБ.
- к **собакам** относятся 2 и 9 СЕБ,
- к **трудным детям** относятся 1, 3, 5, 10 СЕБ,
- ни одна СЕБ не находится в области **дойных коров**.

4.2. 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. 6). 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).



Рис. 6. Модель матрицы GE / McKinsey

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.

В курсовой работе на основе анализа проведенных в предыдущих разделах; представленном примере (табл. 18-

19), заполните таблицы 12-14 для своей компании и постройте матрицу GE / McKinsey (рис. 7).

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

Таблица 19
Конкурентоспособность компании по продуктам

Факторы	Вес, %	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	...	Прод. укт n
Рынок				
Текущая доля на рынке						
Репутация компании						
Эффективность ценовой политики						
Мощность дистрибьюторской сети						
Конкуренция						
Качество продукта/услуги						
Конкурентоспособность компании						
Рост доли на рынке						
Отсутствие слабых сторон						
Финансы						
Рентабельность продаж						
Возможности финансирования						
Стоимость рабочей силы						
Операционная деятельность						
Технологии и организации						
Наличие мощностей и ресурсов						
Организационная готовность						
Экономия на масштабах						

Заинтересованность сотрудников						
Гибкость и возможность адаптации						
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ	100					

Таблица 20
Привлекательность рынка по продуктам

Факторы	Вес, %	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	...	Продукт n
Рынок						
Размер рынка						
Рост рынка						
Наличие неудовлетворенного спроса						
Чувствительность к цене						
Диверсифицированность рынка						
Сезонное колебание продаж						
Конкуренция						
Доступность заменяющих продуктов						
Уровень конкуренции						
Финансы и экономика						
Прибыльность продукта						
Возможность экономии на масштабах						
Барьеры вхождения на рынок						
Доступность кадров						
Технологии						
Сложность производства						
Юридическая защита прав						
Требования к						

оборудованию						
Дифференцирование						
Социальные и политические факторы						
Зависимость от состояния экономики						
Зависимость от изменений законодательства						
Влияние нерыночных методов продвижения						
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ	100					

Таблица 21

Итоговые значения для построения модели GE/McKinsey

Название продукта	Продажи	Конкурентоспособность	Привлекательность рынка
Продукт 1			
Продукт 2			
Продукт 3			
...			
Продукт n			

Каждое бизнес направление оценивается в терминах двух основных категорий – рыночной привлекательности и привлекательности бизнеса. Используя и дополняя таблицы 19-20 необходимо привести список возможных факторов притягательности рынка. Каждый фактор оцените по 5-ти (10-ти) бальной шкале от 1 до 5 (10) (1- весьма непривлекательно, 5 (10)- очень привлекательно).

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

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.

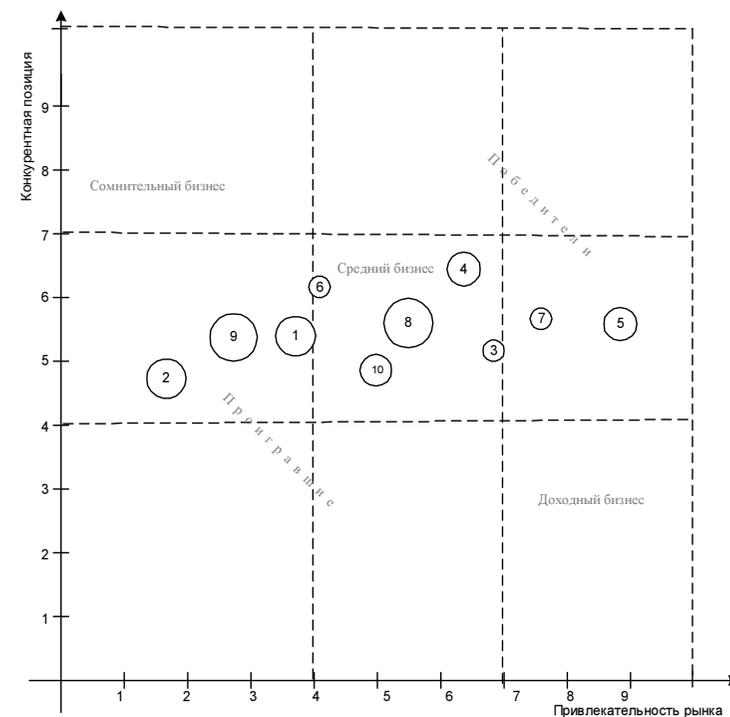


Рис. 7. Положения стратегических бизнес единиц на матрице GE / McKinsey

Согласно примеру матрицы Мак-Кинзи в зоне **проигравших** находятся 2, 9 и 1 СЕБ, в зоне **среднего бизнеса** находятся 3, 4, 6, 8 и 10 СЕБ. 7 и 5 СЕБ относятся к **победителям**.

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 занимается организациями 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.

В таблице 22 представлены рекомендации по принятию решения о СБЕ компании на основе постоянной матрицы McKinsey (рис. 7, рис. 5).

Используя вышеописанные характеристики квадратов матрицы и таблицу 20, сформулируйте стратегические решения на ближайшие 3-5 лет по каждой СЕБ.

Таблица 22

Пример стратегических решений на основе матриц BCG и McKinsey

СЕБ	Выводы, рекомендации
1	по матрице БКГ оно относится к трудным детям, а по матрице МакКинзи к проигравшим. Как правило, к трудным детям относятся товары, находящиеся на начальной стадии жизненного цикла.и обещающие высокие темпы роста рынка, однако по матрице Мак-Кинзи мы видим, что привлекательность данного рынка не велика и конкурентные позиции не высоки. Таким образом, очевидно

	данный СХП не станет звездой и не будет приносить прибыли. Т.е. его инвестиционная привлекательность весьма низка.
2	по матрице БКГ относится к собакам и по матрице Мак-Кинзи к проигравшим, а, следовательно, менее всего привлекателен для вложения в него инвестиций. Как правило, такие товары находятся на стадии спада жизненного цикла, а следовательно пока они приносят прибыль следует её инвестировать в "трудных детей" и "звезд", при окончательном затухании спроса товар убирается с рынка.
3	по матрице БКГ относится к "трудным детям", а по матрице Мак-Кинзи к победителям. Таким образом, можно заключить, что данный СХП - весьма привлекателен для инвесторов. При высоких темпах роста рынка он имеет достаточно прочные позиции.
4	по матрице БКГ относится к звездам и по матрице Мак-Кинзи к зоне среднего бизнеса. Для данного СХП, несомненно, важным является укрепление позиций на рынке за счет инвестиций. Данный СХП приносит определенную прибыль, которая, однако, уходит на укрепление его позиций. При замедлении или стагнации спроса фирма может получить дойную корову, поэтому данный СХП является весьма выгодным для вложения денежных средств.
5	по матрице БКГ относится к "трудным детям", а по матрице Мак-Кинзи к победителям. Как и 3 СХП, данный СХП весьма привлекателен для инвесторов. При высоких темпах роста рынка он имеет достаточно прочные позиции.
6	По матрице БКГ относится к звездам и по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Как и для 4 СХП, для данного СХП важным является укрепление позиций на рынке за счет инвестиций. СХП не должен оставаться в среднем бизнесе, его требуется перевести в зону победителей.
7	по матрице БКГ относится к звездам, а по матрице Мак-

	Кинзи к победителям. Позиции как звезд так и победителей должны укрепляться финансовыми инвестициями.
8	по матрице БКГ относится к звездам, а по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Для данного СХП ситуация аналогична 6-му и 4-му СХП. Следовательно они имеют одинаковый приоритет инвестирования
9	по матрице БКГ относится к "собакам" и по матрице Мак-Кинзи к проигравшим. Ситуация аналогична ситуации со 2-ым СХП. Эти СХП имеют низший приоритет инвестирования
10	по матрице БКГ данный СХП относится к трудным детям, а по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Безусловно сюда необходимы инвестиции. Необходимо переведение в "звезды" по БКГ и в победители по Мак-Кинзи.

В первую очередь инвестиции необходимы для 7 СЕБ, оно имеет самые "обнадеживающие позиции". Вторыми по приоритетности инвестирования идут 4, 6, 8 СЕБ. Третьими - 5,3. Список замыкает 10 СЕБ. Остальные СЕБ не привлекательны для вложения денежных средств и вероятно не окупят их. Однако при наличии возможности можно инвестировать развитие 1 СЕБ. 9 и 2 СЕБ абсолютно не привлекательны для инвестиций и не имеют никаких перспектив развития.

По результатам анализа можно сказать, что портфель несбалансированный. В портфеле содержатся в основном "трудные дети" и "звезды" (по БКГ) или "победители" и "средний бизнес" (по Мак-Кинзи), требующие вложения денежных средств для своего развития. И нет ни одной "дойной коровы" (БКГ) или "доходного бизнеса" (Мак-Кинзи), которые бы обеспечивали наличие этих денежных средств. Для достижения сбалансированности портфеля необходимо "вырастить" из "звезд" "дойных коров".

4.3. Матрица Ансоффа

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Он предложил внешне очень простую схему, снова связанную с сегментацией: разделить старые рынки и новые рынки, старые продукты и новые продукты. Все это опять достаточно субъективно, как силы и слабости в SWOT-анализе.

Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации (табл. 23).

Таблица 23

Матрица Ансоффа

Рынок	Продукт	
	Старый (существующий)	Новый
Старый (существующий)	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Развитие продукта (новые или улучшенные продукты)
Новый	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегия проникновения на рынок. При выборе данной стратегии предприятию рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для

имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д.;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;

- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. Стратегия развития продукта – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке,

отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем.

Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик товара. Скажем, наряду с телевизорами производятся видеодвойки;
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия освоения рынка. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его.

Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они "чужие", заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на

систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия.

Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из главных являются:

- стремление уменьшить или распределить риск ("не все яйца в одной корзине");
- стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

Диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия. При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями.

Используя матрицу Ансоффа, существуют некоторые закономерности, которые не раз подтверждались на практике (табл. 24).

Таблица 24

Точность прогноза продаж по схеме Ансоффа

	Старые продукты	Новые продукты
Старые рынки	Точность прогноза продаж 90-100 %	Точность прогноза продаж 60-70 %
Новые рынки	Точность прогноза продаж 40-50 %	Точность прогноза продаж 10-20 %

Соотнесите каждый вид производимой продукции вашей компании с нужной стратегией по матрице Ансоффа. Для этого следует ориентироваться на характеристику, новизну продукции, её сферы применения, а также на каком рынке (существующем или новом) данный товар продаётся. Является ли производство данной продукции основным для вашей компании.

Определите объём продаж для каждого вида продукции на планируемый период. Полученные данные занесите в таблицу 25.

Таблица 25

Сводная таблица по матрице Ансоффа

Название продукта	Объём продаж	Стратегия (квадрант)
Продукт 1	x_1	
Продукт 2	x_2	
...		
Продукт n	x_n	
ИТОГО:	$\sum x_n$	–

Изобразите каждый продукт вашей компании на матрице Ансоффа с указанием его объёма продаж.

Допустим, у компании N есть 5 видов продукции: все продукты находятся в разных квадрантах матрицы, а продукт 1 и 2 в одном и том же квадранте (табл. 26).

Таблица 26

Положение продукции компании N на матрице Ансоффа

	Старые продукты	Новые продукты
Старые рынки	Точность прогноза продаж 90-100 % <i>Продукт 1 = 500 тыс. руб.</i> <i>Продукт 2 = 375 тыс. руб.</i>	Точность прогноза продаж 60-70 % <i>Продукт 3 = 400 тыс. руб.</i>
Новые рынки	Точность прогноза продаж 40-50 % <i>Продукт 4 = 200 тыс. руб.</i>	Точность прогноза продаж 10-20 % <i>Продукт 5 = 150 тыс. руб.</i>

Далее найдём общий объём продаж в каждом квадранте. Затем необходимо посчитать, какой реально объём продаж может быть достигнут. Для этого воспользуемся выше приведенными значениями вероятностей.

За пессимистический вариант берутся нижние границы вероятностей:

$$(500тыс + 375тыс) * 90\% + 400тыс * 60\% + 200тыс * 40\% + 150тыс * 10\% = 1122,5тыс.руб.$$

Для оптимистического варианта берутся верхние границы диапазонов:

$$(500тыс + 375тыс) * 100\% + 400тыс * 70\% + 200тыс * 50\% + 150тыс * 20\% = 1285тыс.руб.$$

Если считать по средней величине, то очевидно, что план будет выполнен в объеме примерно 1203,75 тыс. рублей.

Рассчитайте реально возможный объем продаж для продукции вашей компании в пессимистичном и оптимистичном варианте, а также его среднее значение. По результатам проведенных расчетов сделайте выводы, в каком направлении и какие товары следует стимулировать в большей и в меньшей степени, следует ли сократить (увеличить) продажу каких-либо товаров, либо поискать резервы, новых клиентов.

4.4. Модель Arthur D. Little / Life Cicle (ADL /LC)

Модель “ADL/LC” (Arthur D. Little / Life Cicle) 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. 8).

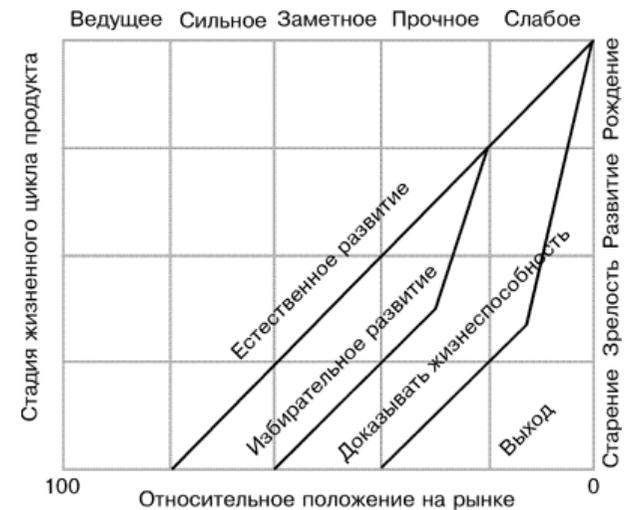


Рис. 8. Модель Arthur D. Little (ADL /LC)

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) представлены в таблице 27.

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 (рис.9).

Конкурентное положение					Этап ЖЦ
Ведущее	Сильное	Заметное	Прочное	Слабое	
5	4	3	2	1	Рождение
10	9	8	7	6	Рост
15	14	13	12	11	Зрелость
20	19	18	17	16	Старение

Рис. 9. Положение конкретного вида бизнеса конкретной компании в матрице ADL LC

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.

Таблица 27
Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц компании

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

Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес
-------------------------	--

Для каждой из ячеек матрицы существуют свои возможные стратегические маршруты по линии естественного развития или линии избирательного развития (рис. 8), 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. 28), причем последние формулируются в терминах хозяйственных операций.

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития 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*.

Таблица 28
Характеристики позиций по модели ADL – LC

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
1	Слабая / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуются. <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</i> от инвестиций 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
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, дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. 2. Избирательное развитие с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточения, 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 – 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 – Отказ</i> и ТСУ: 24.
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>Расту 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.

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.
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>Удержать 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 стратегически маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Достигание 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.
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 29.

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

Таблица 29

Типовые стратегические уточнения по модели ADL - LC

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
1	Прямая интеграция

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
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
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

стратегия как подсистема является ключевой стратегией для всей системы стратегии компании. Поэтому качество продуктово-маркетинговой стратегии определит качество общей стратегии развития организации.

Разработка продуктово-маркетинговой стратегии и соответствующей программы в компании завершена.

Получение высококачественной продуктово-маркетинговой стратегии само по себе является исключительно важным результатом стратегического управления. Кроме того, продуктово-маркетинговая

Список рекомендуемой литературы

1. Аакер Д. Создание сильных брендов/ Дэвид Аакер. М: Издательский дом Гребенникова, 2003-110с
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2006 г. - 208 с.
3. Альтшулер, Игорь Григорьевич Стратегическое управление маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации/ Игорь Альтшулер. – Москва: Вершина, 2006 – 232с.: ил., табл. – ISBN 5-9626-0247-1.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евенко - Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник, 2-е изд. – М.:Экономист, 2005
6. Галабурда В.Г. Стратегический маркетинг на железнодорожном транспорте. Конспект лекций. – М.МИИТ, 2004 – 101
7. Лейк Невилл Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006-304 с.
8. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496с.
9. 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
10. Сорокина А.В. Стратегическое планирование в компаниях. Курс лекций по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2011. - 142 с.
11. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта. –М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009. - 206 с.
12. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 367 с.

Учебно-методическое издание

Сорокина Анастасия Владимировна

Лавров Илья Михайлович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для выполнения
курсовой работы

Подписано в печать	Формат 60x84/16	Тираж 150 экз.
Усл. печ. л.	Заказ	Изд. № 221-13

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.
Типография Ярославского филиала МИИТ