

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

Кафедра Экономики производства

МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА

для проведения семинарских занятий по дисциплине

«Стратегическое планирование»

для студентов, обучающихся по направлению «Экономика»

Казань 2009

Печатается по решению кафедры Экономики производства от 11 сентября 2009 года, протокол № 1.

Методическая разработка подготовлена к.э.н., доцентом Киреевой-Каримовой А.М.

Рецензенты – д.э.н., профессор Экономики производства Казанского государственного финансово-экономического института Абдуллина С.Н.

- заведующий кафедрой Менеджмента Института экономики, управления и права, д.э.н, профессор Демченко С.Г.

Введение

Предлагаемые методические указания содержат задания для проведения семинарских занятий по разделам «Необходимость стратегического планирования при современных тенденциях развития экономики», «Стратегическое целеполагание и сегментация», «Стратегическое позиционирование», предусмотренным в программе курса «Стратегическое планирование». Тематика этих разделов раскрывает такие задачи курса как: определение стратегии организации путем установления ее видения и миссии, анализ стратегических позиций, исследование внешних и внутренних факторов; использование моделей, инструментов стратегического планирования. Тема «Методы ввода в набор новых СЗХ является логическим завершением теоретических основ выбора конкурентах позиций организации инструментарием стратегического планирования.

Выполняемые студентами задания направлены на закрепление теоретических знаний, полученных ими на лекционных занятиях, углубления изученного методического материала при подготовке как к аудиторной, так и к индивидуальной работам.

Темы и вопросы методических указаний представлены в соответствии с календарно-тематическим планом дисциплины. Ответы на вопросы к обсуждению и задания по темам должен выполнять каждый студент при подготовке к семинару. Рекомендуемый список литературы может быть использован ко всем изучаемым темам. Дополнительная литература рекомендуется при написании курсовых работ и при промежуточном контроле знаний.

Контроль за выполнением заданий по каждой теме может осуществляться при проведении семинарских занятий, как в устной форме, так и в виде деловых игр, письменных работ, эссе, кейсов.

Тема 1. Методологические основы стратегического планирования

1. Влияние глобализации на новую идеологию планирования.
2. Специфические особенности, подходы, методы стратегического планирования.
3. Общие принципы управления, основные принципы планирования и специфические принципы стратегического планирования.

Задание

1. Раскройте сущность процесса глобализации экономики, его основных признаков. [6,с.72-76]
2. На материалах «Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию от 11 мая 2006 года» и «Программы социально-экономического развития Республики Татарстан на 2005-2010 годы» проанализируйте элементы процедуры стратегического планирования: прогнозирование, программирование, проектирование (http://pravitelstvo.gov.ru/data/news_text.html?he_jd=15&news_9732).
3. Объясните, как на логической основе общих принципов управления, основных принципов планирования и специфических принципов стратегического планирования сформированы эти документы.

Тема 2. Стратегическое мышление и фазы внутрифирменного определения функций планирования

1. Основные компоненты разработки и принятия стратегического плана
2. Современные тенденции стратегического развития компании в период постиндустриальных отношений субъектов рыночной экономики.

3. Фазы внутрифирменного определения функций планирования: этапы, горизонты, пирамида планирования.

Задание

1. Основоположник школы дизайна Кеннет Эндрюс и его коллеги из Гарвардской группы предложили схему логической модели формирования стратегического плана. Раскройте содержание этапов модели, представленной на рисунке 2.1.

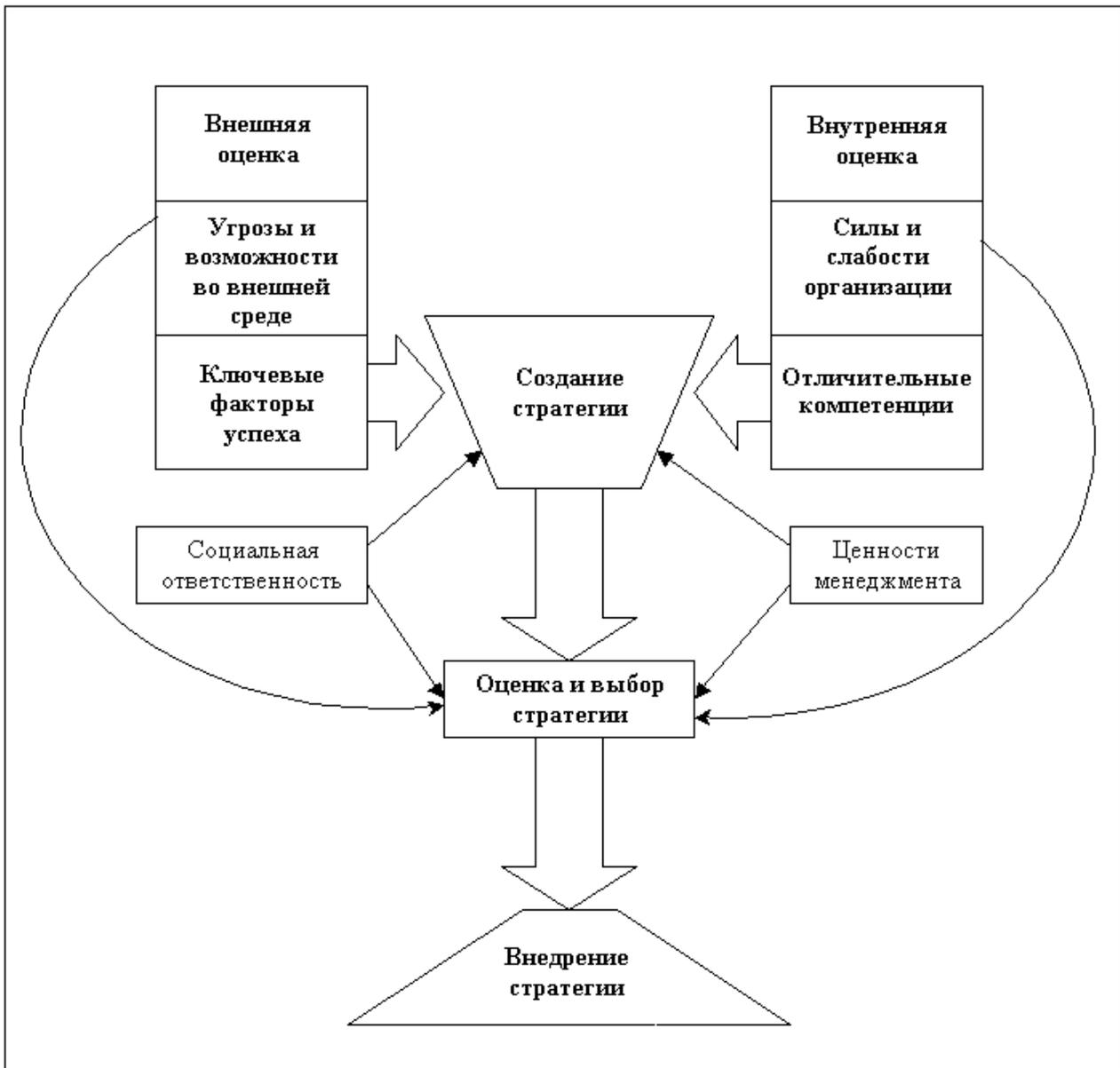


Рис.2.1. Модель Гарвардской группы

2. Проведите ее сравнительный анализ с моделью процесса создания и реализации стратегического плана, предложенной Игорем Ансоффом (рис.2.2.), и сделайте выводы.

3. Основателем какой школы является И. Ансофф? В чем заключались принципиальное отличие и существенный вклад представителей этой школы по мнению А. Петрова [11,с. 38]?

4. Проанализируйте примеры формирования стратегических планов в России – ГОЭЛРО, «500 дней», развития сети универсамов «Патэрсон», предложенные в исследовании А. Гапоненко, А. Панкрухина. [5, с. 426 – 431] и сделайте выводы о перспективах развития стратегического планирования в РФ.

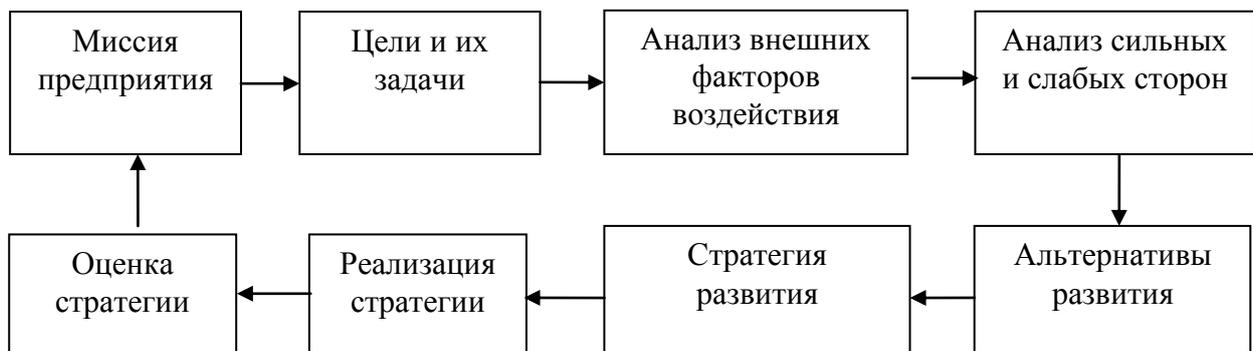


Рис. 2.2. Модель процесса стратегического планирования

Тема 3. Компоненты и функциональная модель стратегического планирования

1. Концепция целеполагания.
2. Методы диагностики и анализа внешней и внутренней среды компании (PEST-, SWOT-, SNW- анализы).
3. Стратегические альтернативы развития.

Задание А. Концепция целеполагания.

1. Укажите блоки модели процесса стратегического плана по Ансоффу, которые содержат элементы концепции целеполагания.

2. С помощью схемы процесса формирования стратегического видения, предложенной Д. Коллинзом и Д. Паррасом, раскройте его содержание.

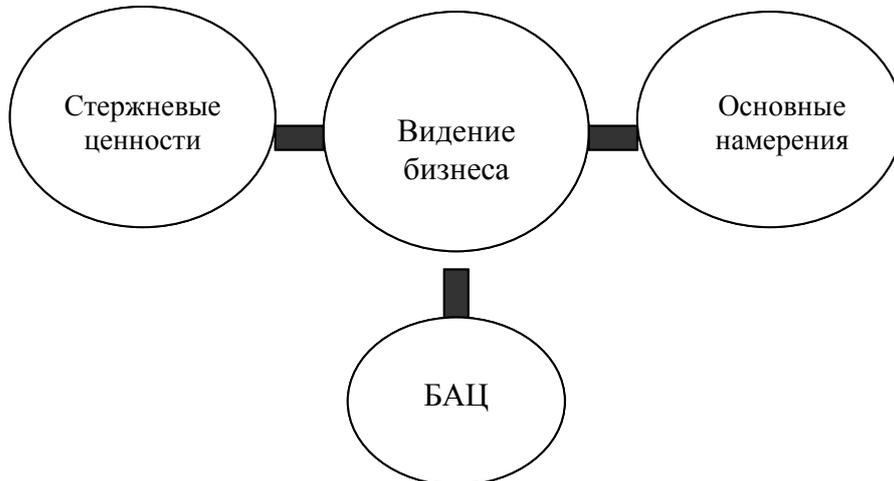


Рис. 3.1. Видение бизнеса

Стержневые ценности – стабильные непреложные принципы организации.

Основные намерения – миссия, причина существования организации в данный момент.

БАЦ (большие амбициозные цели) – однозначное непреодолимое стремление организации.

3. Проанализируйте примеры стержневых ценностей, основных намерений и БАЦ крупнейших компаний мира (табл. 3.1), приведенные в исследовании Д. Аакера. [3, с. 58 – 60]

Варианты компонентов видения бизнеса

Стержневые ценности	Основные намерения	БАЦ
Walt Disney Company – наши базовые ценности – воображение и нравственность.	Walt Disney Company – мы существуем для того чтобы делать людей счастливыми.	Adidas – вся организация сконцентрирована и заряжена энергией на борьбу с компанией Nike.
Procter and Gamble – создание ценности для покупателей и сильных торговых марок.	McKinsey – наши намерения – оказать помощь ведущим корпорациям и компаниям в достижении еще больших успехов.	Rockwool – мы должны превратиться в самую диверсифицированную компанию в мире.

4. Предложите ваши варианты компонентов видения для отечественных организаций.

5. Каким требованиям должно соответствовать содержание миссии и стратегических целей? Приведите примеры миссии различных организаций.

Задание Б Концепция стратегического анализа внешней и внутренней среды.

Для корректного анализа внешней и внутренней среды необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Какие типы внешнего окружения организации вы можете назвать?
2. В чем их отличие?
3. Какие инструменты диагностики различных типов окружения используются при обосновании стратегии развития организации?
4. Проведите SWOT-анализ внешнего окружения организации, используя матрицу SWOT, матрицу возможностей и матрицу угроз, таблицу профиля среды. [4, с. 64-67]

Табл. 3.2.

SWOT – анализ

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Поле СИВ – поле выявления корреляционных связей между сильными сторонами и возможностями организации.

Поле СИУ – выявляются связи между сильными сторонами и угрозами.

Поле СЛВ - выявляются связи между слабостями и возможностями организации.

Поле СЛУ – показывает корреляцию между слабыми сторонами и угрожающими проблемами

Табл. 3.3.

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Поле СВ – высокое влияние, сильная вероятность использования;

поле ВУ – умеренное влияние, высокая вероятность;

поле ВМ – высокая вероятность, малое влияние и т. д.

Табл. 3.4.

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Поле ВР – высокая вероятность реализации угрозы, разрушительные возможные последствия. Способы описания характеристик матрицы аналогичны способам в матрице возможностей.

Табл. 3.5.

Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				
4.				

Усиление нестабильности среды фирмы					
Стадии/ Характеристики	1900	1930	1950	1970	1990
	Стабильность	Реакция на проблемы	Предвидение	Исследование	Творчество
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие анalogии в прошлом		Неожиданн ые и совершенно новые
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы	
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности		Частичная предсказуе мость по слабым сигналам Непредсказ уемые изменения
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Рис. 3.2. Шкала оценки нестабильности среды
организации по И. Ансоффу [4, с. 46]

5. Используя шкалу нестабильности, оцените возможности, имеющие большое значение для организации (поля ВС, ВУ, СС матрицы возможностей) и угрозы опасные, требующие быстрого устранения (поля ВР, ВК, СР). Спрогнозируйте будущую нестабильность внешней среды фирмы, рассчитав показатели О и Т по методике предложенной И.Ансоффом [1, с.17], где:

О – показатель оценки будущих возможностей организации

Т – показатель оценки её будущих угроз.

6. Проведите PEST-анализ макросреды организации [7, с. 228 – 230]. В чем заключается отличие факторов исследуемых в SWOT- и PEST-анализах?

Табл. 3.6.

Обобщение результатов PEST-анализа

Факторы макросреды	Состояние фактора	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (-5)-(+5)	Возможные действия организации	Степень влияния (после принятия мер) (-5)-(+5)
Политические факторы ” Экономические факторы ” Социальные факторы ” Технологические факторы ” Правовые факторы ” Демографические факторы ” Природные факторы						
Суммарное влияние всех факторов						

7. Раскройте суть SNW-анализа [5, с. 51].

Табл. 3

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом)			
3	Оргструктура			
4	Финансы, как общее финансовое положение			
5	Продукт как конкурентоспособность в целом			
6	Структура затрат (в целом)			
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом)			
8	Информация технология			
9	Инновация как способ к реализации на рынке продуктов			
10	Способность к лидерству в целом			
11	Уровень производства в целом			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом)			
19	Отношения с профсоюзами (в целом)			
20	Отношения со смежниками			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организаций)				

Тема 4. Организационные формы стратегического планирования

1. Понятия стратегической сегментации и организационных форм стратегического планирования.
2. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ): параметры, перспективы, факторы.
3. Жизненные циклы спроса и технологий.

Задание

1. Рассмотрите различные подходы к теории стратегических зон хозяйствования [3, с.28, 478; 4, с.74-77; 5, с.54-63; 14, с.75-81]. В чем сходство и различие этих подходов?
2. Проанализируйте тезис И.Ансоффа о том, что трудность стратегической сегментации заключается в неспособности управляющих «... отказаться от привычного «взгляда внутрь», обращенного на традиционные рынки и виды продукции...», в пользу взгляда во внешний мир будущих тенденций, опасностей и новых возможностей [2, с.76, с. 83-86].
3. Объясните как в результате такого подхода к выявлению и анализу подразделений компании может быть произведена оценка их перспектив в резерве показателей темпов роста, объемов производства и реализации продукции, нормы прибыли, нестабильности и изменчивости технологий.
4. Дифференцируйте концепции эволюции фаз жизненного цикла спроса и жизненного цикла товара. Какой параметр выделения СЗХ увязывается с фазами жизненного цикла спроса на продукцию

Тема 5. Использование матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ) и оценка привлекательности СЗХ

1. Использование концепций жизненного цикла и кривой опыта при обосновании портфельной стратегии компании.
2. Генезис модели БКГ.
3. Оценка привлекательности СЗХ.

Задание

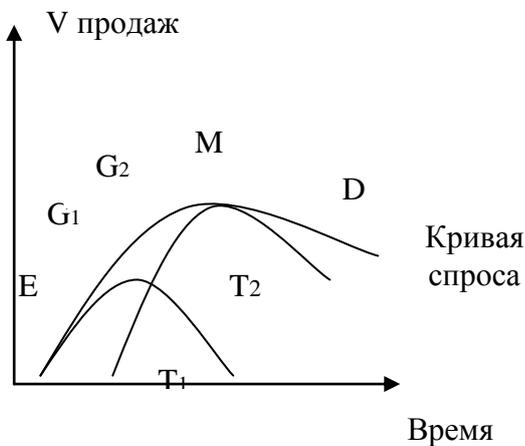


Рис. 5.1. Кривая Гомпарта

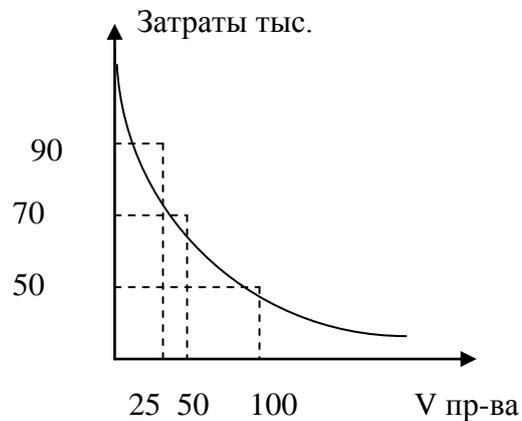


Рис. 5.2. Кривая опыта

1. Объясните как концепция жизненного цикла спроса и теория эффекта масштаба производства применялись специалистами компании BCG для обоснования модели БКГ.

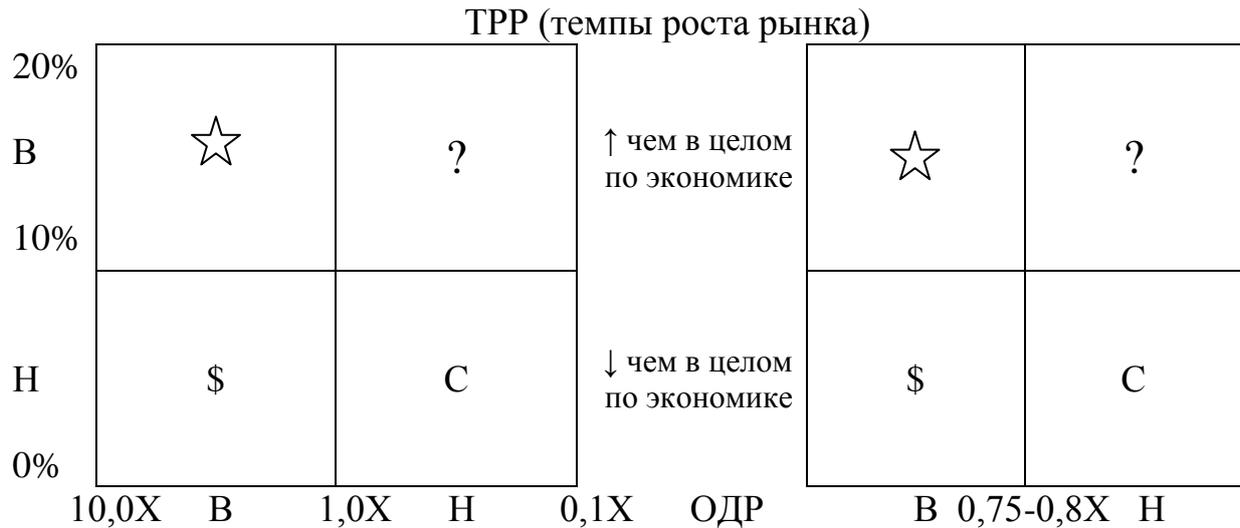


Рис 5.3. Генезис модели БКГ

2. Раскройте причины, вызвавшие необходимость развития и совершенствования метода БКГ. Какие рекомендации по оптимизации бизнес-портфеля организации даются специалистами Бостон Консалтинг Групп?

Тема 6. Оценка конкурентного статуса предприятия с позиций стратегических капитальных вложений

1. Понятие конкурентного статуса предприятия (КСФ).
2. Методика оценки КСФ с позиции стратегических капитальных вложений.

Задание

1. Объясните в чем сходство и различие понятий конкурентные позиции компании и конкурентный статус стратегической зоны хозяйствования, с точки зрения различных авторов [1, с.260-272; 2, с.112; 3, с.318; 4, с.260].

2. Раскройте содержание таких понятий как капитальные вложения, текущие затраты, нематериальные активы, стратегические капитальные вложения.

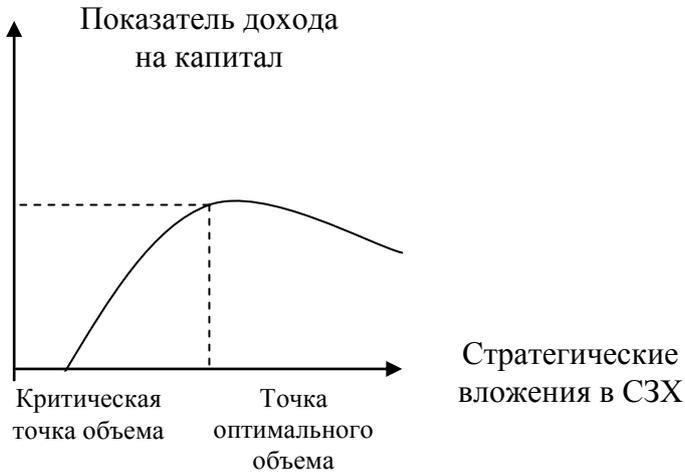


Рис. 6.1. Зависимость рентабельности компании от объема стратегических капитальных вложений [4, с.261].

3. Объясните почему после достижения точки оптимальной рентабельности происходит снижение показателя «отдача на капитал» (рис. 6.1.).

Тема 7. Эффективность действующей стратегии и будущего потенциала предприятия, их оценка

1. Параметры, определяющие эффективность стратегий роста и конкуренции: продуктовая дифференциация; рыночная дифференциация; способы обеспечения роста объемов реализации.

2. Виды конкурентных стратегий.

3. Методология оценки стратегического норматива.

4. Алгоритм оценки фактора возможностей (норматива потенциала)

СЗХ.

Задание

1. Дайте характеристику элементов определяющих эффективность конкурентной стратегии СЗХ.
2. Какие факторы влияют на политику роста, дифференцирование рынка и дифференциацию продукта?
3. Приведите характеристики классификаций конкурентных и маркетинговых стратегий по М.Портеру, А.Ю. Юданову, Х. Фризевинкелю, Ф. Котлеру [5, с. 182; 7, с.150; 13, с.170-171].
4. Раскройте суть типовых конкурентных стратегий по М. Портеру (рис. 7.1 и рис. 7.2).

Сфера конкуренции

Широкая Цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифферен- циация
Узкая Цель	Сфокусиро- ванные издержки	Сфокусиро- ванная дифферен- циация

Меньшие
издержки
Конкурентное преимущество

Дифферен-
циация

Рис. 7.1. Типовые конкурентные стратегии по М.Портеру [12, с.163]

Низкие издержки «Тойота»	Дифферен- циация «Дженерел Моторс»
Фокусиро- вание издержек «Хундай»	Фокусиро- вание дифферен- циации «БМВ» «Мерседес»

Рис.7.2. Модель конкурентных стратегий Портера относительно мировой автоиндустрии (ситуация на начало 90-х годов)

Тема 8. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы «General Electric/McKinsey»

1. Оценка конкурентных позиций с использованием матрицы «General Electric/McKinsey».
2. Последовательность преобразований при анализе 7 факторов модели «McKinsey - 7S».

3. Условия применения матрицы «Shell/DPM» и матрицы риска «MR».
4. Проверка бизнес-портфеля компании на осуществимость методом «Мак Кинзи»

Задание А Стратегическое позиционирование видов бизнеса организации на основе моделей McKinsey

Привлекательность СЗХ



Рис. 8.1. Модель General Electric-McKinsey 2x2 по Д. Роджеру [7, с. 255]

Привлекательность СЗХ

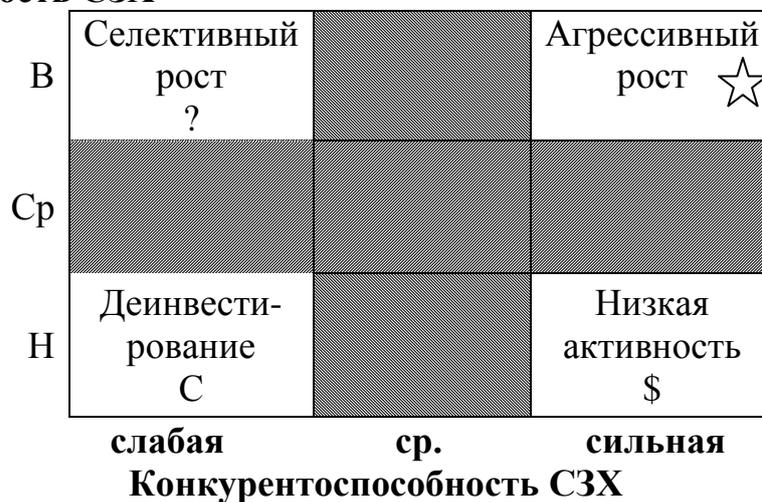


Рис. 8.2. Модель McKinsey 3x3 по А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухину [5, с. 141]



- квадрант аналогичен квадранту «звезд» в матрице БКГ

\$ - аналогичен квадранту «дойных коров»

С - аналогичен квадранту «собак»

? - аналогичен квадранту «знак вопроса»

1. Проведите сравнительный анализ модели General Electric-McKinsey 2x2 и 3x3 (рис. 8.1. и рис. 8.2.) и сделайте выводы. Что общего в этих моделях и в чем заключается их различие?

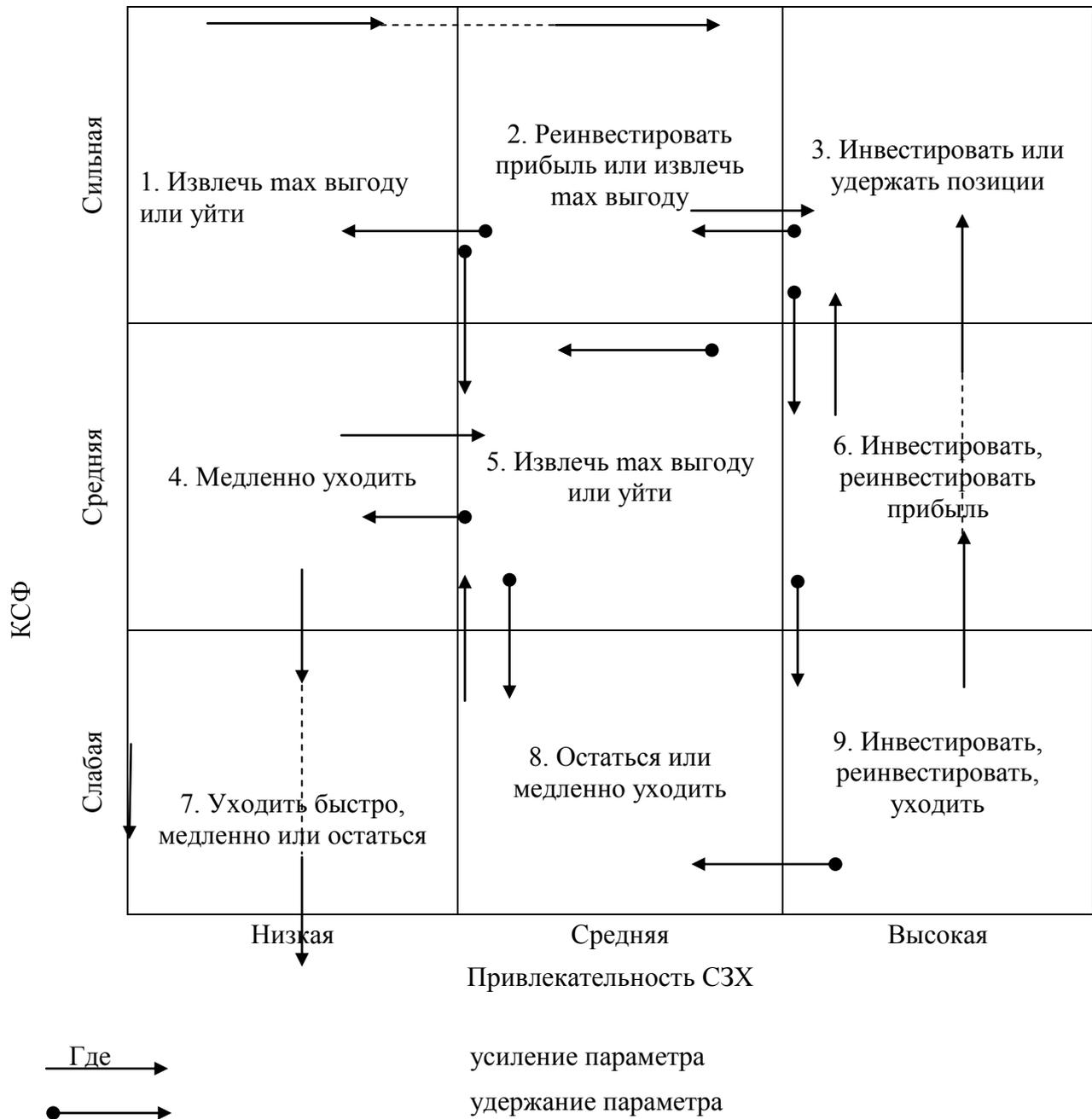


Рис. 8.3. Модель General Electric - McKinsey 3x3 по И. Ансоффу

2. Раскройте последовательность оценки привлекательности СЗХ (рис. 8.4) и методику оценки позиции в конкуренции [2,с.93-101].

3. В чём заключается комплексность оценки показателей "Позиция в конкуренции" и "Привлекательность СЗХ"? Укажите границы оценки слабой, средней, сильной позиции в конкуренции. Как дифференцируется оценка «Привлекательности СЗХ»? Чем это обосновано?

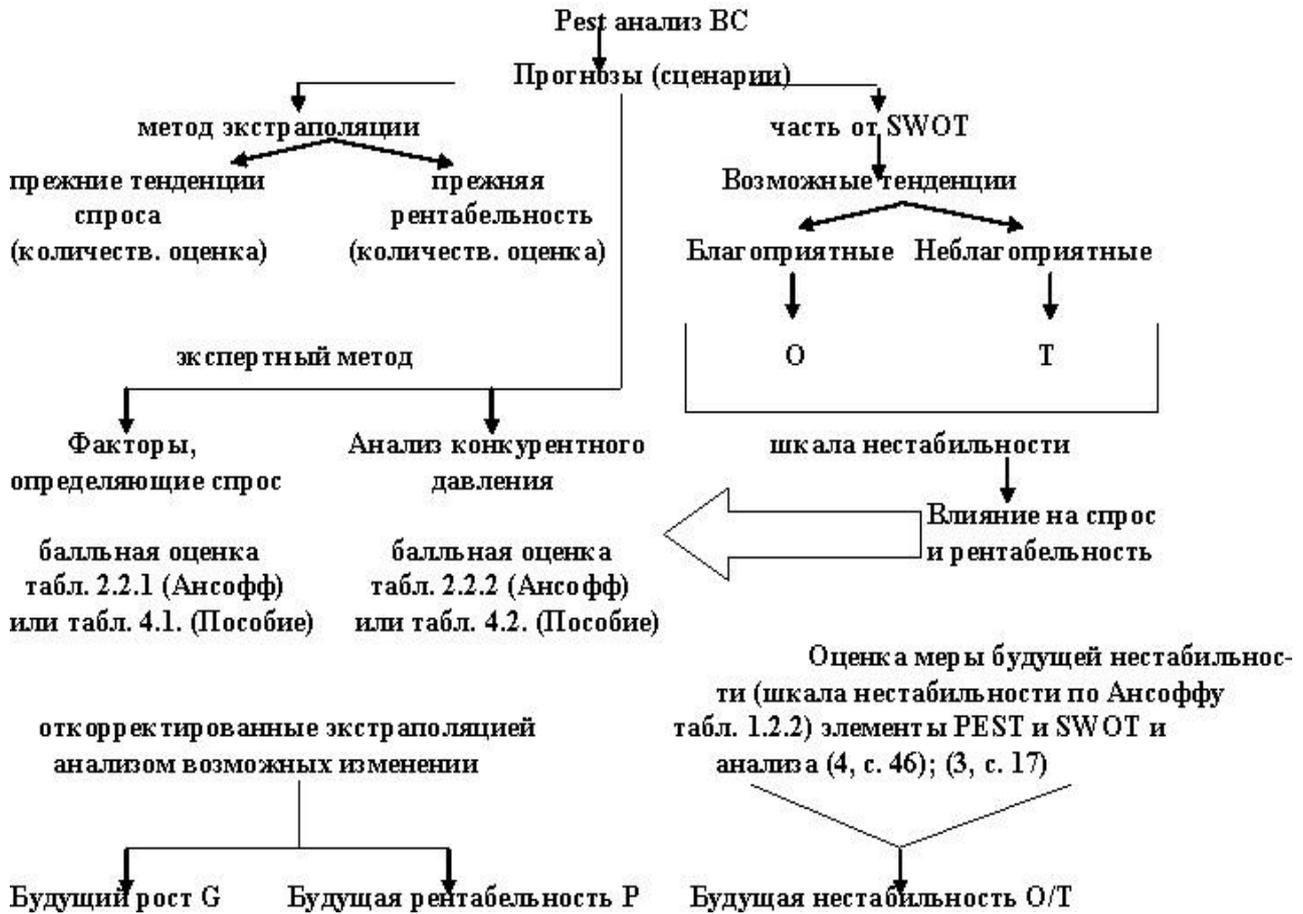


Рис. 8.4. Алгоритм оценки привлекательности СЗХ по И. Ансоффу

Таблица 8.1.

Правила принятия решений

Перспективы прибыли	Прирост отдачи К/вл	Рекомендации по	
		рыночным позициям	стратегиям инвестирования
+	+	улучшить/сохранить	вкладывать средства
+	0	сохранять/расширять	реинвестировать
+	-	пустить на самотек	извлечь max выгоду
0	-	уходить медленно	ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	

3. Используя таблицу 8.1., обоснуйте стратегические решения принятые по модели Ансоффа.

		Позиция в конкуренции		
		I c	I c	RD
Долгосрочная привлекательность отрасли	I c	I c	RD	S
	RD	S	S	S

На основе средневзвешенных оценок определяются долгосрочная привлекательность сила и позиция подразделения в конкуренции

Рис. 8.5. Модель McKinsey по Томпсону и Стрикленду 5, с. 392

3 позиции:

I c – финансировать рост

RD – получить прибыль, отказ от инвестиций

S – провести отбор

Выделяются три зоны:

1-я зона (I c) – Высокий приоритет для финансирования.

2-я зона (RD) – Должно быть подвержена избирательному анализу, возможно получение прибыли, до того как от нее отказаться.

3-я зона (S) – Не является интересной для инвестирования, но должна остаться под контролем при реализации стратегии синергизма.

4. Раскройте методiku определения уровня долгосрочной привлекательности отрасли? Опишите подход используемый для оценки позиции в конкуренции [12, с. 394].

5. Проанализируйте критерии выделения зон финансирования и сделайте выводы по позиционированию подразделений организации

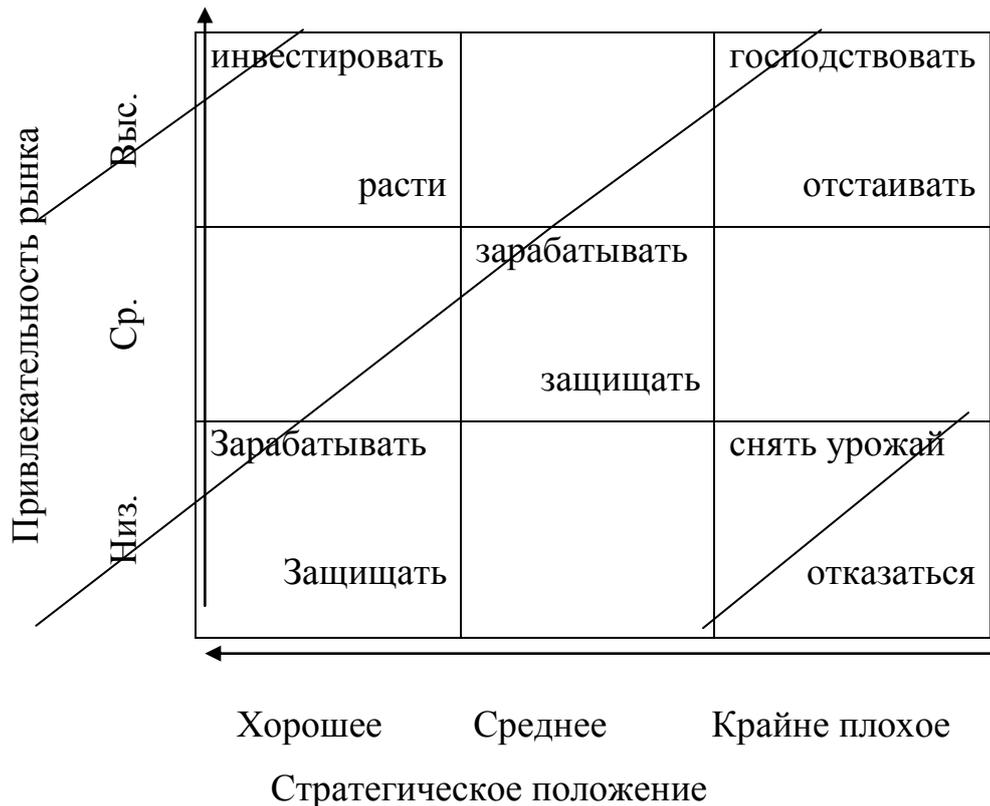


Рис. 8.6. Модель McKinsey 3x3

6. Сравните стратегические рекомендации по различным вариантам моделей McKinsey 3x3 и выскажите собственную точку зрения.

7. Раскройте содержание элементов составляющих модель «McKinsey – 7S». Обоснуйте указанную в модели аналитическую последовательность.

8. Почему Ричард Кох назвал эту модель «экзаменационным листом» организации [8, с. 286]?

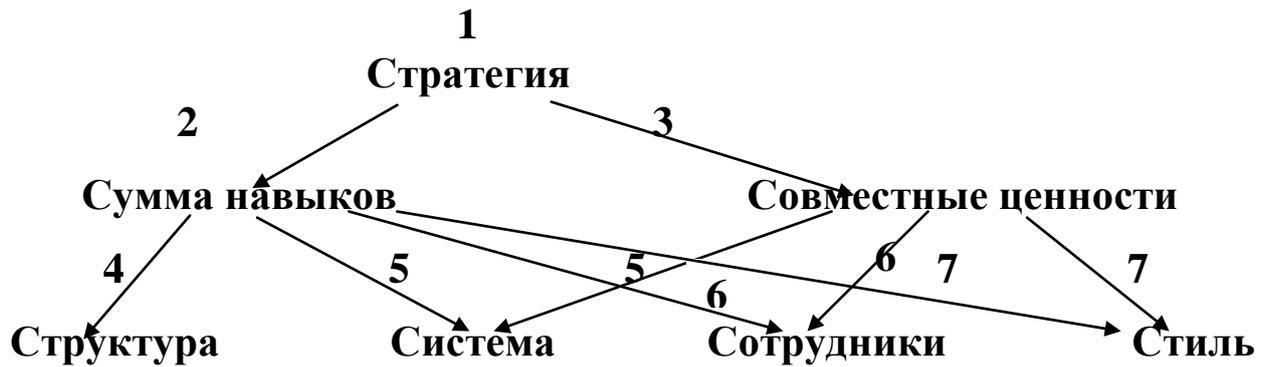


Рис. 8.7. Модель McKinsey – 7S

Задание Б Стратегическое позиционирование видов бизнеса на основе анализа модели Royal Dutch Shell Company

I. Направления выбора стратегий модели Shell/DPM (матрице направленной политики).



Рис. 8.8. Модель Shell/DPM – матрица направленной политики

Предлагаемые в матрице направленной политики стратегические позиции:

1. Стратегия удвоения объема производства или свертывания бизнеса

2. Стратегия усиления конкурентных преимуществ
3. Стратегия лидера вида бизнеса
4. Стратегия роста
5. Стратегия осторожного ведения бизнеса
6. Стратегия осторожного ведения бизнеса или частичного свертывания
7. Стратегия генератора денежной наличности
8. Стратегия частичного свертывания бизнеса
9. Стратегия свертывания бизнеса [12, с. 47].

1. Укажите какие направления политики оптимизации устойчивого развития организации предложены в данной модели. Как они отображены графически?

II. Генезис метода Shell Chemicals, предложенный Д. Хасси в DPM-Model



Рис. 8.9. Эскиз матрицы направленных действий (DPM) [13, с. 197]

1. Используя методику, представленную в подпунктах α и β , оцените показатели «Конкурентная позиция» и «Перспективная прибыльность сектора рынка»

[13, с. 197-212].

2. Определите стратегические позиции видов бизнеса организации.

3. В чем отличие стратегического позиционирования данного варианта модели Shell/DPM от матрицы направленной политики?

α . Определение показателя перспективная прибыльность СЗХ

1. Шкала расчета темпов роста рынка:

0 – 4 % в год – 0 баллов

5 – 7 % в год – 1 балл

8 – 10 % в год – 2 балла

11 – 14 % в год – 3 балла

15 % и более – 4 балла

2. Концепция качества рынка.

Табл. 8.2.

Определение возможности устойчивого получения прибыли

Параметры	СЗХ ₁	СЗХ ₂	...	СЗХ _n
В каком из СЗХ рекордная прибыльность?				
Получается ли прибыль в ситуации полной загрузки мощностей?				
Каково соотношение между покупателями и производителями на рынке: много покупателей и мало производителей (max) , мало покупателей и много производителей (min)?				
Насколько ограничена технология?				
Развивается ли на рынке послепродажное обслуживание?				
Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ.				
Общая сумма по СЗХ				
Средний балл				

3. Определение способности производства поставлять ресурсы на рынок и соответствовать темпам его роста.

Табл. 8.3.

Оценка способности поставки ресурсов

Факторы	СЗХ₁	СЗХ₂	...	СЗХ_n
1. Производственные мощности				
2. поставщики сырья				
3. Доступность комплектующих деталей				
Общая сумма баллов по СЗХ				
Средний балл по СЗХ				

4. Суммируйте полученные оценочные показатели и определите будущую прибыльность СЗХ.

Табл. 8.4.

Расчет перспективной прибыльности СЗХ

СЗХ	Сумма	Итого

в. Оценка показателя конкурентная позиция СЗХ

1. Анализ ценового лидерства на рынке

4 балла – компания-лидер, но необязательно монополист

3 балла – СЗХ–основной производитель, входит в число олигополистов

2 балла – сильное жизнеспособное положение, но на уровень ниже лидеров

1 балл – у СЗХ нет долгосрочных перспектив

0 баллов – отсутствует возможность финансировать НИР.

2. Определите потенциал предложения.

Табл. 8.5.

Оценка производственного потенциала (потенциала предложения)

Параметры	СЗХ₁	СЗХ₂	...	СЗХ_n
Экономика производства СЗХ по сравнению с рыночной				
Производственные возможности				
Расположение производства относительно рынка				
Доступность сырья				
Доступность комплектующих				
Общий балл				
Средний балл				

3. Определите возможности СЗХ по поддержке рынка

Табл. 8.6.

Оценка способности поддержать рынок

Факторы	СЗХ₁	СЗХ₂	...	СЗХ_n
Исследование продукта				
Развитие продукта				
Распределение товара				
Послепродажное обслуживание				
Общий балл				
Средний балл				

4. Проведите оценку конкурентных позиций СЗХ.

Табл. 8.7.

Оценка конкурентных позиций

СЗХ	Сумма	Итого

Табл. 8.8.

Шкала оценки рисков

	Влияние	Уверенность	Вероятность	
			в %	в баллах
Очень сильное	6	Обязательно произойдет	100	6
	5	Скорее всего	84	5
Сильное	4	Высокая вероятность	67	4
Среднее	3	Равная вероятность	50	3
Относительно низкое	2	Вероятно нет	33	2
Низкое	1	Скорее всего нет	16	1
Не влияет	0	Не произойдет	0	0

Табл. 8.9.

Оценка уровня риска внешней среды

СЗХ	Риски окружающей среды	Уверенность	Балл	Вероятность		Вероятностное влияние Общий балл
				%	балл	
СЗХ-1	1. 2. 3.					
Средний уровень риска для сектора:						
СЗХ-2	1. 2. 3.					
Средний уровень риска для сектора:						

5. По шкале оценки рисков, предложенной Д. Хасси, оцените уровень риска для каждой бизнес-единицы.

6. Предложите окончательный вариант выбора стратегической позиции бизнес-единицы организации с точки зрения создания возможности устойчивого развития организации.

7. Сделайте выводы, учитывая корреляцию между отраслевой нормой прибыльности и уровнем рисковости внешнего окружения.

γ. Анализ третьего измерения – введение матрицы риска.

Ось перспектив прибыльности сектора

		Непривл. 4	Сред. 8	Привлек. 12
Риски внешней среды	0 Низкий			
	9 Средний			
	18 Высокий			
	27 Чрезвычайно высоко			
		36		

Рис. 8.10. Матрица риска RM

1. Объясните как корректируется позиция бизнеса при учете оценки уровня риска внешней среды. Используя таблицы 8.8. и 8.9. оцените уровень риска для видов бизнеса организации и спрогнозируйте их на матрице риска [13, с. 207 – 211]. Добавляя третье измерение – ось оценки рискованности внешней среды к матрице направленных действий (например, на кальке или прозрачной пленке), гармонизируйте баланс риска и прибыльности в организации.

2. Почему автор модели предлагает дважды составить матрицу направленных действий: на основе полученных данных и на основе прогнозных оценок? Какая известная вам модель также предлагала использовать двойную систему оценок?

3. В каких моделях портфельного анализа также использовалась концепция третьего измерения?

Тема 9. Выработка концепции набора стратегических зон хозяйствования на перспективу

1. Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования.
2. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях «Hofer/Schende»I и «ADL/LC».
3. Балансировка портфеля СЗХ с различными жизненными циклами.

Задание А. Выбор позиции в конкуренции на основе анализа эволюции жизненного цикла отрасли и эволюции жизненного цикла рынка.

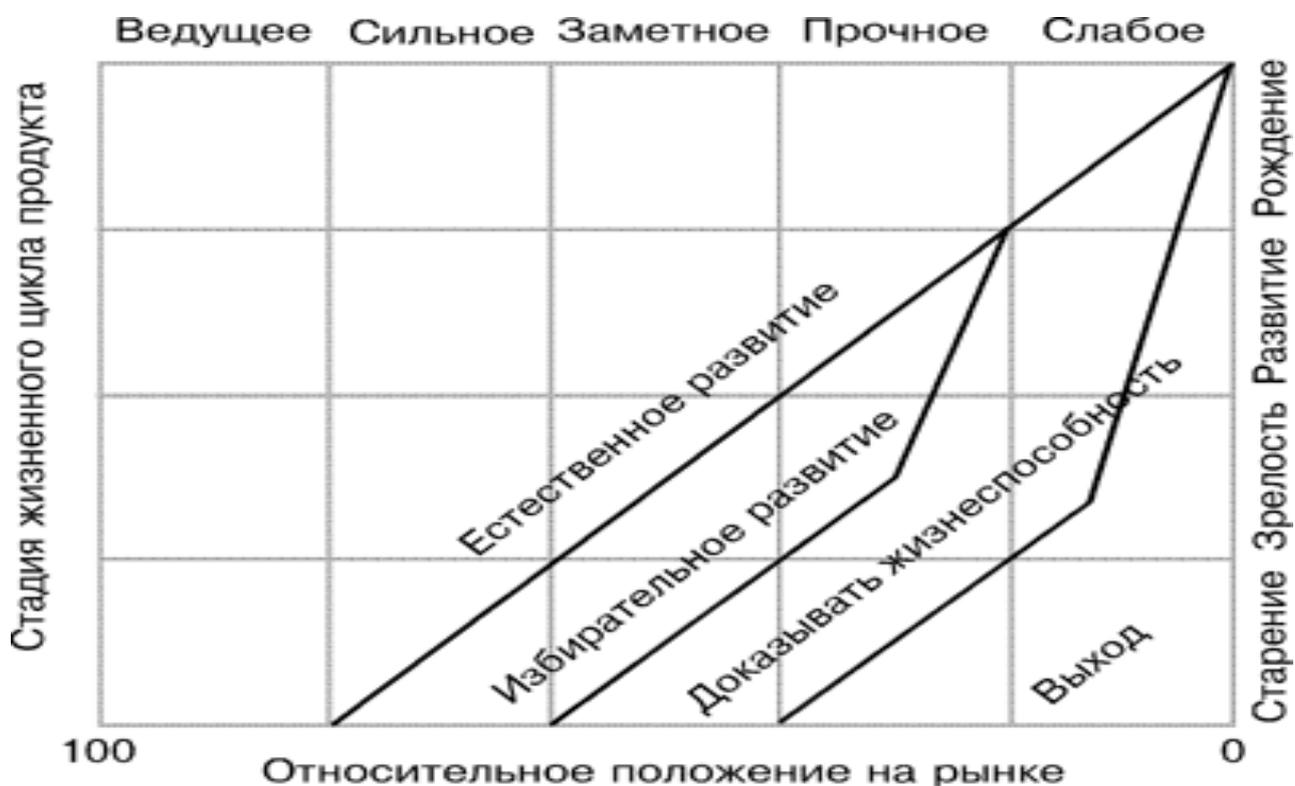


Рис. 9.1. Модель ADL/LC по Ефремову

1. Используя таблицу 9.1 и рисунки 9.1 и 9.2 определите конкурентную позицию и стадию жизненного цикла отрасли и проведите позиционирование бизнес-единицы организации по модели ADL/LC [6, с. 31-32].

2. Проанализируйте отраслевую и рыночную идентификацию и объясните разницу между понятиями «отрасль» и «рынок» [9, с. 110].

3. Раскройте особенность подхода специалистов консалтинговой компании «Артур Д. Литтл» к определению фазы жизненного цикла отрасли и отдельно взятого вида бизнеса.

Таблица 9.1.

Характеристики конкурентных позиций

<i>Позиции бизнеса</i>	<i>Характеристика позиции</i>
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.
Сильная	Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.
Благоприятная (заметная)	Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо

	<p style="text-align: right;">Продолжение таблицы 9.1.</p> <p>концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.</p>
Прочная	<p>В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.</p>
Слабая	<p>Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии.</p>

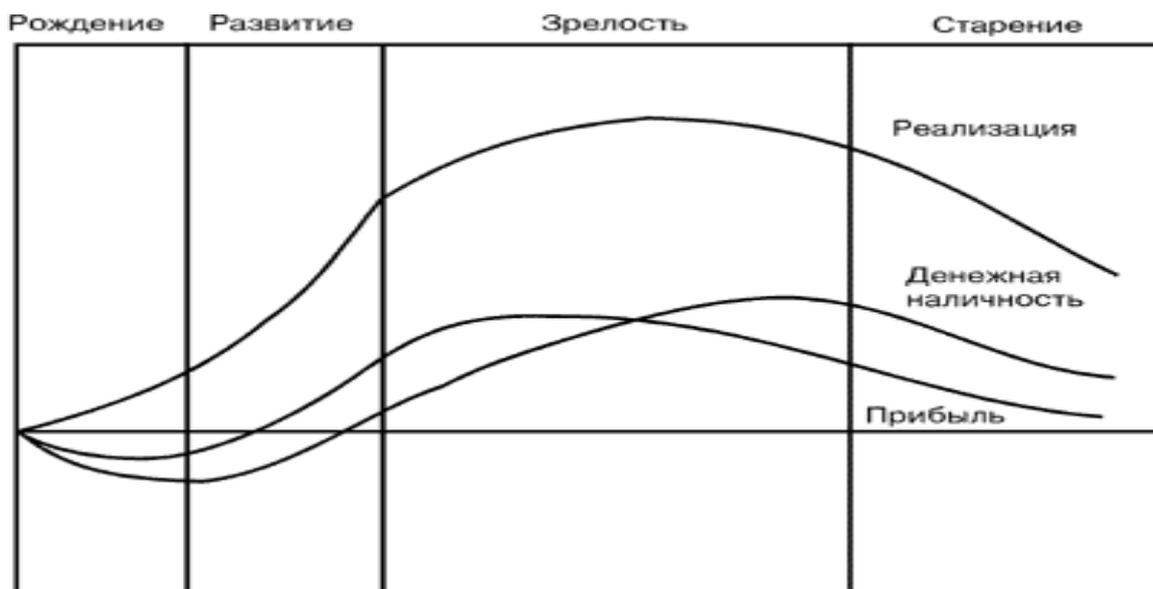


Рис. 9.2. Зависимость экономических показателей от стадии жизненного цикла

4. Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) "естественных выбора". Таким образом, Сильная/Стареющая позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием. После детального анализа возможен выбор любого варианта, который больше подходит к конкретному виду бизнеса. Рассмотрите характеристику позиций на матрице ADL и определите естественную, уточненную и специфические стратегии для бизнес-единицы:

Ведущая / рождение

Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка – Быстрого роста (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию Удержания положения – Начала нового бизнеса (Е, I, L). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущая / рост

Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

- Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W)

- Удержание доли рынка – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущая / зрелость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

- Удержание доли – Рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) ил

- Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущая / старость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

- Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Сильная / рождение

Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Старт (E, I, L)

- Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильная / рост

Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W)

- Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

Сильная / зрелость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через:

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W)
- Удержание доли – Расте вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильная / старость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W)
- Собрать – (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Удерживать – Держитесь за нишу (С, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметная / рождение

Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Выборочное приобретение доли – Сосредоточение, Постепенно приобрести положение

- Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте избирательно.

Заметная / рост

Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем.

Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (A, C, N, U, V, W).

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация.

Избирательное инвестирование для улучшения положения.

Заметная / зрелость

Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности.

Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Надлежащая эксплуатация – Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найти свою нишу и защищать ее (A, G, I, M, R, T)
- Доказать жизнеспособность.

Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

Заметная / старость

Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности.

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V)
- Удерживать – Удержать нишу (C, D, N, Q, U)
- поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочная / рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение (G, L, T)
- Доказать жизнеспособность. Инвестируйте очень избирательно.

Прочная / рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения, сосредоточение, дифференциация (G, L, T)

Доказать жизнеспособность через:

- Стремительный поиск своей доли – Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).

Избирательное инвестирование.

Прочная / зрелость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найдите нишу и держитесь в ней – Удержатъ нишу (C, D, N, Q, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

- Поэтапный выход – Выход (D, M, Q, R, W). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Прочная / старость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

- Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W)
- Отказ – Отказ (X).

Деинвестирование или отказ от инвестирования.

Слабая / рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем.

Жизнеспособность можно доказать через:

Догнать – Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то:

Выход – Выход (D, M, Q, R, W) или Выход – Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабая / рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через:

- Сдвиг – (D, L, M, N, Q, R, V, W)
- Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то Выход через:

- Отказ (X). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабая / зрелость

Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность:

- Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W)
- Обновление (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход:

• Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

Слабая / старость

Неприбыльная позиция. Выход - Отказ (X). Отказ от инвестиций [6, с. 47-50].

5. Из скольких этапов состоит процедура выбора стратегической позиции по модели ADL? Откорректируйте стратегическую позицию уточненными стратегиями, используя табл. 9.2.

Таблица 9.2.

Уточненные стратегии, предлагаемые организацией Артур Д. Литтл

Индекс	Наименование стратегии
A	Обратная интеграция
B	Развитие бизнеса за рубежом
C	Развитие производственных мощностей за рубежом
D	Рационализация системы сбыта
E	Наращивание производственных мощностей
F	Экспорт той же продукции
G	Прямая интеграция
H	Неуверенность
I	Начальная стадия развития рынка
J	Лицензирование за рубежом
K	Полная рационализация
L	Проникновение на рынок
M	Национализация рынка
N	Методы и функции эффективности
O	Новые продукты/новые рынки
P	Новые продукты/те же рынки
Q	Рационализация продукции
R	Рационализация ассортимента продукции
S	Чистое выживание
T	Те же продукты/новые рынки
U	Те же продукты/те же рынки
V	Эффективная технология
W	Традиционная эффективность снижения стоимости
X	Отказ от производства

Задание Б Анализ модели АДЛ предложенной Т.П. Любановой

ЖЦ сектора



Рис. 9.3. Матрица АДЛ по Любановой

6. Используя таблицу 9.3. и формулу 9.1. раскройте методологию оценки показателей матрицы ADL, предложенную Т. П. Любановой [10, с. 51].

7. Проведите сравнительный анализ альтернативных вариантов модели ADL/Life cycle.

Таблица 9.3.

Определение фазы жизненного цикла сектора

Элемент маркетинговой программы	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	рост	насыщение	спад
Цель предприятия	Ввести товар на рынок, Представить его покупателям	Завоевать позицию на рынке	Удерживать завоеванные позиции на высоком уровне	Реализовать все накопленные запасы и без потерь перейти к новому жизненному циклу
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности
Цена	Высокая или заниженная	Высокая, затем несколько снижается	Продолжает слабо снижаться, предоставляются скидки	Низкая, затем минимальная
Сбыт	В небольших количествах (пробный рынок)	Резко увеличивается, затем стабилизируется	Интенсивный, максимально вовлекаются запасы	Минимально необходимый
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Слабые усилия	Переключаются на новый жизненный цикл

Расчет интегрального показателя конкурентная позиция относительно отрасли проводится по формуле:

$$K = \sum_{i=1, n} a_i * E_i \quad (9.1)$$

где K - интегральный показатель конкурентоспособности;

n - число выделенных КФУ;

a_i - вес i -го фактора, сумма i -ых факторов равна 1;

E_i -экспертная оценка i -го фактора.

Задание В. Модель «Стадии зрелости рынка – конкурентное положение, предложенная Хофером-Шенделом».

1. Проанализируйте модель, предлагаемую Ч. Хофером и Д. Шенделом (рис. 9.4 и рис. 9.5), предназначенную для определения стратегий на корпоративном уровне [6, с. 44].

		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы		и	
		Конкурентное положение			

Рис. 9.4. Стратегические решения в модели Хофера-Шендела

2. Используя рис. 9.6, объясните, как фаза жизненного цикла рынка зависит от показателей объема продаж, прибыли и приведенных параметров рынка.

3. В чем заключается отличие методики определения фазы жизненного цикла рынка по Хоферу-Шенделу от методики анализа фазы жизненного цикла отрасли по модели ADL?

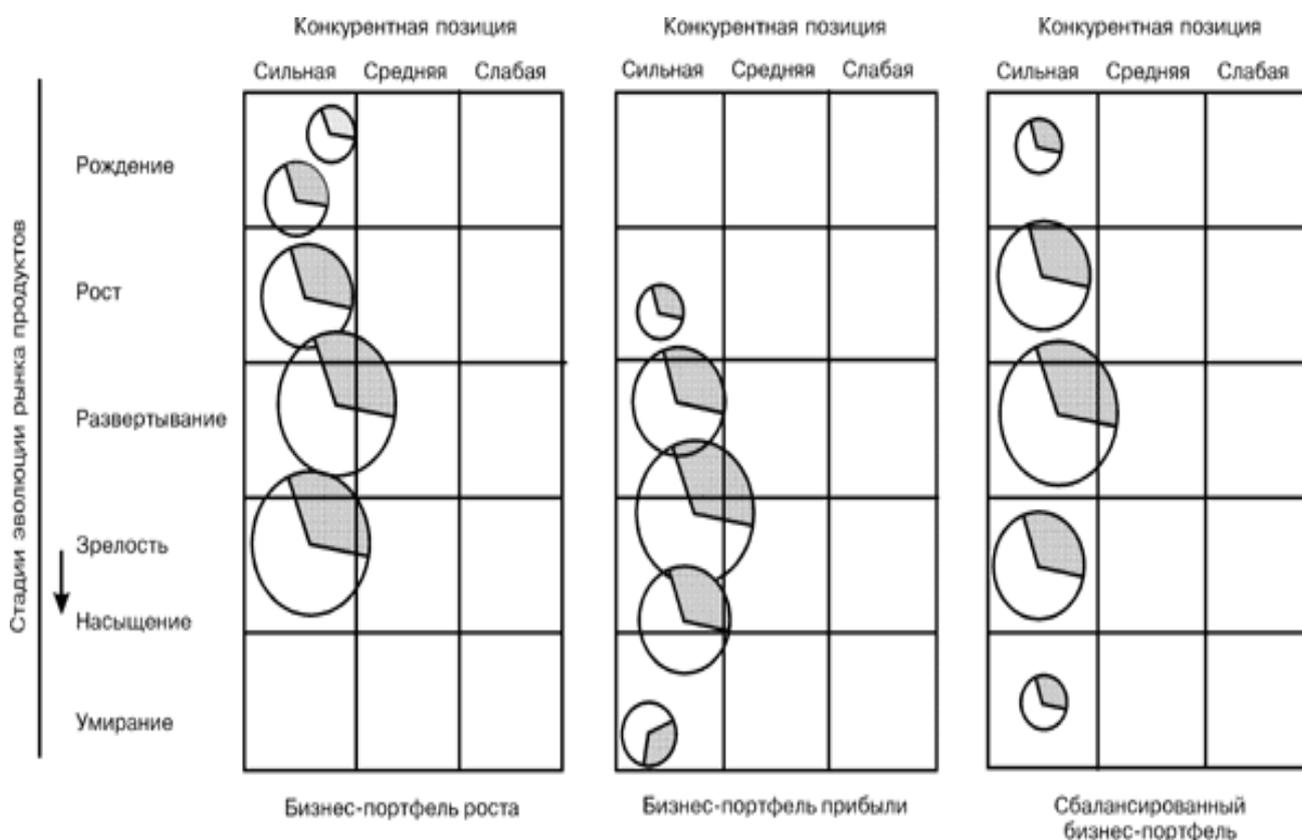


Рис. 9.5. Три основных типа идеального корпоративного портфеля (согласно модели Хофера-Шендела)

		Подъем	Точка перелома	Объем продаж	Темп прироста ВВП	Темп прироста населения	Темп прироста < 0	
Стадия	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Насыщение	Разложение	
Темп прироста рынка	Низкий	Очень высокий	Высокий	= темпам роста ВВП	= темпам роста населения	Отрицательный	Ближайший к 0	
Изменения в темпах роста	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление, остаются низкими	Небольшие	
Число сегментов	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества	Мало	Мало	Мало	
Технологические изменения в конструкции продукта	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные	
Темпы технологических изменений в конструкции продукта	Незначительные	Незначительные/средние	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	
Основная функциональная проблема	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование	Финансы	Финансы	Маркетинг, финансы	

Рис. 9.6. Кривая жизненного цикла продукта, соотношенная с параметрами рынка

Тема 10. Методы ввода в набор новых СЗХ

1. Обзор процедуры и логики стратегического анализа.
2. Подходы к вводу в бизнес-портфель новых СЗХ и приведение стратегии компании в действие

Задание

Планирование стратегических позиций организации

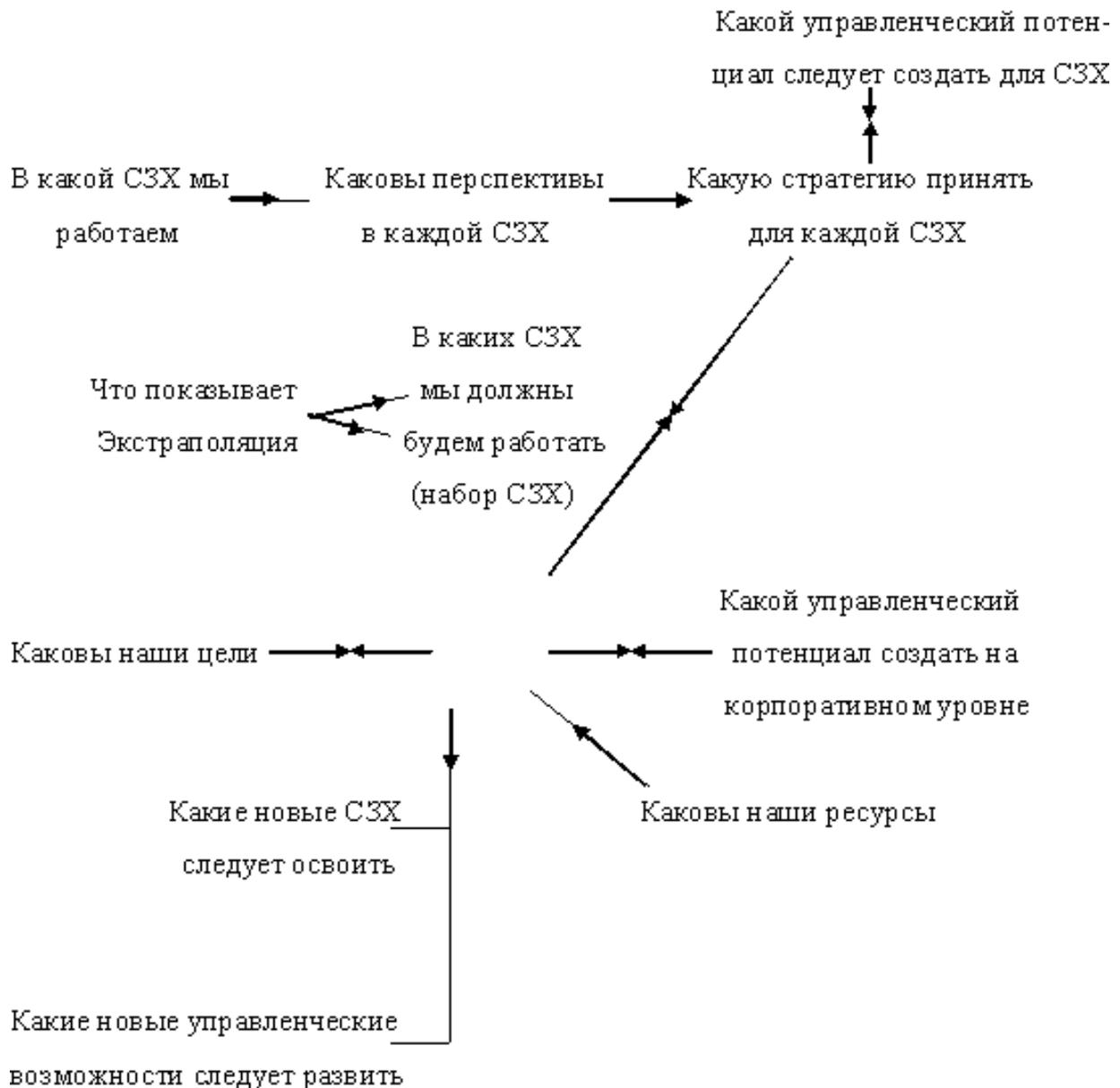


Рис. 10.1. Логика планирования для достижения стратегических позиций организации

1. Используя рис. 10.1. раскройте содержание процесса планирования для обоснования анализа и выбора конкурентных позиций организации.
2. Укажите этапы стратегической сегментации и стратегической интеграции.
3. На каких этапах используются инструменты стратегического позиционирования, исследованные в данном пособии?

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.:, 1989.-519с.
3. АакерД. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики 2002. – 296 с.
5. Гапоненко А. Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега – Л, 2004. – 472 с.
6. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес–системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
7. Зайцев Л .Г., Соколов М .И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономист, 2004. – 416 с.
8. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
9. Кэмпбел Д. Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
10. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: Уч. пос. – М.: ПРИОР, 2001.
11. Стратегическое планирование / Под ред. Петрова А.Н.: уч. пос. – СПб.: Знание, 2003.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2006. - 496с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000.
14. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001.- 384 с.

Дополнительная литература

1. Абдуллина С.Н. Совершенствование планирования на предприятиях в условиях рыночных отношений. Учебное пособие. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 1992.
2. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб: Питер, 2003, - 251 с.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004, - 328 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепция и методы планирования: Учебное пособие. – М: Финпресс, 1998.
5. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е издание. – СПб: Питер, 2004, – 416 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992, - 703 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М: ИНФРА-М, 2002, - 288 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000 – 336 с.
9. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М: Изд. дом «Вильямс», 2000, - 495 с.
10. Прокопчук Л.О. Стратегическое планирование: Конспект лекций. – СПб: Изд-во Михайлова, 2000.
11. Стратегическое планирование: Конспект лекций. Под ред. Найденкова В.И. – М: Приор, 2004, - 128 с.
12. Уорд К. Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. – М: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002, - 488 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М: ЗАО «Бизнес-школа», 2000, - 640 с.