



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Ученого Совета ИМЭС
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

 Т.П. Богомолова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

по направлению подготовки
38.03.01 Экономика

Профиль:^АМировая экономика^А

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва
2017

Оглавление

| | |
|---|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)..... | 3 |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы | 3 |
| 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования | 3 |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся..... | 4 |
| 5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий..... | 5 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)..... | 7 |
| 7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)..... | 38 |
| 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы | 38 |
| 7.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций..... | 39 |
| 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций | 40 |
| 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний | 40 |
| 7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений..... | 45 |
| 7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности | 49 |
| 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций..... | 52 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) | 54 |
| 8.1. Основная литература..... | 54 |
| 8.2. Дополнительная литература | 54 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)..... | 55 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) | 55 |
| 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)..... | 60 |

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Цель изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»: дать знания в области теории и практики стратегического управления, как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды. Способствовать формированию у студентов стратегического мышления, необходимого для успешной работы в бизнесе.

Задачи дисциплины:

Дисциплина знакомит обучающихся с современными подходами и тенденциями в управлении фирмой, основными понятиями, концепциями и моделями стратегического планирования и управления, в процессе изучения студенты осваивают приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы, методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, приобретают необходимые знания для определения конкурентной позиции фирмы, выявляют источники устойчивых конкурентных преимуществ, приобретают практические навыки использования инструментария стратегического управления.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код компетенции | Содержание компетенции | Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю) |
|-----------------|--|--|
| ОПК-4 | способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность | З ¹ .2* ² . – алгоритмы стратегического планирования |
| | | У ³ .2*. – анализировать параметры стратегического развития организации |
| | | В ⁴ .2*. – методами разработки и реализации стратегий |

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Мировая экономика».

«Стратегический менеджмент» изучается в ряду заключительных дисциплин образовательной программы бакалавра. Изучению дисциплины предшествуют курсы: «Менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление организационными изменениями», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика предприятий», «Национальная экономика», «Стратегическое планирование в международной фирме».

1 З. – Знать
2 2* - Этап формирования компетенции из таблицы в п.7.1. (здесь и далее в таблице)
3 У. – Уметь
4 В. – Владеть

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, всего – 108 часов.

| Вид учебной работы | Всего часов / зачетных единиц | | |
|--|-------------------------------|------------------|------------------|
| | очное | очно-заочное | заочное |
| Контактная работа с преподавателем (всего) | 36 / 1,0 | 20 / 0,56 | 12 / 0,34 |
| в том числе: | | | |
| Лекции | 18 / 0,5 | 10 / 0,28 | 6 / 0,17 |
| Практические занятия (ПЗ) | 18 / 0,5 | 10 / 0,28 | 6 / 0,17 |
| Самостоятельная работа | 72 / 2,0 | 88 / 2,44 | 92 / 2,56 |
| Контроль | - | - | 4 / 0,1 |
| Форма контроля | зачет | зачет | зачет |
| Общая трудоемкость: 108 ак. часов, 3 зачетные единицы | 108 / 3 | 108 / 3 | 108 / 3 |

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

| Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|--|
| Тема 1. Методология и общая концепция стратегического менеджмента | Возникновение потребности и актуальные проблемы стратегического менеджмента. Базовая методология стратегического менеджмента. Ресурсная концепция производственной системы. Конкурентные преимущества фирмы. Эволюция задач и методов стратегического управления. Сущность, содержание и структура стратегического управления. |
| Тема 2. Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды. | Состав и структура микро- и макроокружения организации. Состав и структура внутренней среды организации. Методы и практические приёмы анализа внешней и внутренней среды организации. |
| Тема 3. Формирование миссии и стратегических целей организации. | Сущность, цели и принципы формирования миссии организации. Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач. |
| Тема 4. Разработка и выбор стратегии развития организации. | Алгоритм разработки и выбора стратегии организации. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу. |
| Тема 5. Управление реализацией стратегии и контроль. | Сбалансированная система показателей, как инструмент реализации стратегии. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня. Структура и культура организации как объект стратегических изменений. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации. Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы. |

**Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения (в часах)**

| № п/ п | Наименование тем (разделов) дисциплины | Контактная работа | | СРС | Всего |
|--------------|---|-------------------|----------------------|-----------|------------|
| | | Лекции | Практические занятия | | |
| 1 | Методология и общая концепция стратегического менеджмента | 2 | 2 | 12 | 16 |
| 2 | Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды. | 4 | 4 | 14 | 22 |
| 3 | Формирование миссии и стратегических целей организации. | 4 | 4 | 14 | 22 |
| 4 | Разработка и выбор стратегии развития организации. | 4 | 4 | 14 | 22 |
| 5 | Управление реализацией стратегии и контроль | 4 | 4 | 18 | 26 |
| | ИТОГО: | 18 | 18 | 72 | 108 |

Очно-заочная форма обучения (в часах)

| № п/ п | Наименование тем (разделов) дисциплины | Контактная работа | | СРС | Всего |
|--------------|---|-------------------|----------------------|-----------|------------|
| | | Лекции | Практические занятия | | |
| 1 | Методология и общая концепция стратегического менеджмента | 2 | 2 | 18 | 22 |
| 2 | Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды. | 2 | 2 | 18 | 22 |
| 3 | Формирование миссии и стратегических целей организации. | 2 | 2 | 18 | 22 |
| 4 | Разработка и выбор стратегии развития организации. | 2 | 2 | 16 | 20 |
| 5 | Управление реализацией стратегии и контроль | 2 | 2 | 18 | 22 |
| | ИТОГО: | 10 | 10 | 88 | 108 |

Заочная форма обучения (в часах)

| № п/ п | Наименование тем (разделов) дисциплины | Практические занятия | | СРС | Всего |
|--------------|---|----------------------|----------------------|-----------|------------|
| | | Лекции | Практические занятия | | |
| 1 | Методология и общая концепция стратегического менеджмента | 1 | 1 | 18 | 20 |
| 2 | Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды. | 1 | 1 | 18 | 20 |
| 3 | Формирование миссии и стратегических целей организации. | 1 | 1 | 18 | 20 |
| 4 | Разработка и выбор стратегии развития организации. | 1 | 1 | 18 | 20 |
| 5 | Управление реализацией стратегии и контроль | 2 | 2 | 20 | 24 |
| | Контроль | | | | 4 |
| | ИТОГО: | 6 | 6 | 92 | 108 |

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Преимущества стратегического подхода к управлению.
3. Отличия стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
4. Школы стратегического менеджмента, концепции, представители.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Подходы к разработке стратегий.
7. Понятие стратегического видения, миссии, цели, стратегии.
8. Общее и детальное определение сферы деятельности.
9. Внутренняя и внешняя среда организации, факторы среды.
10. SMART-принцип.
11. Сущность конкурентного преимущества.
12. Понятие диверсифицированной и узкопрофильной компании.
13. Стратегическая пирамида, корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии, основные действия этих стратегий.
14. Направления анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
15. Основные показатели, характеризующие отрасль.
16. Модель пяти конкурентных сил Портера.
17. Концепция движущих сил.
18. Ключевые факторы успеха, их виды.
19. Прогнозирование следующего вероятного шага конкурентов.
20. Составление карты стратегических групп.
21. Направления анализа состояния компании.
22. Закон опыта.
23. SWOT-анализ.
24. Цепочка ценностей, система цепочек ценностей, виды основной и вспомогательной деятельности компании.
25. Стратегический анализ издержек, меры по снижению издержек в цепочке ценностей поставщика, внутри фирмы, дистрибьюторов.
26. Взвешенная и невзвешенная оценка конкурентной силы.

Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:

1. Сущность стратегического менеджмента, причины возникновения и этапы развития.
2. Отличие стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
3. Школы стратегического управления, их основные концепции и представители.
4. Основные задачи стратегического менеджмента.

5. Общее и детальное определение сферы деятельности компании.
6. Миссия и стратегическое видение компании, разработка миссии.
7. Понятие и виды целей.
8. Ключевые направления постановки целей организации.
9. Постановка стратегических целей, требования к целям и способы постановки.
10. Понятие и виды стратегий.
11. Основные подходы к разработке стратегии.
12. Стратегическая пирамида диверсифицированных и узкопрофильных компаний.
13. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней, основные направления анализа.
14. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
15. Модель пяти конкурентных сил Портера.
16. Факторы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил отрасли.
17. Карта стратегических групп.
18. Определение следующего наиболее вероятного стратегического шага конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха, понятие и виды.
20. Определение привлекательности отрасли для компании.
21. Анализ состояния компании, основные направления анализа.
22. Оценка эффективности действующей стратегии.
23. SWOT-анализ, методика анализа.
24. Стратегический анализ издержек, цепочка ценностей.
25. Система цепочек ценностей, возможные действия по сокращению издержек в системе цепочек ценностей.
26. Взвешенная и не взвешенная оценка конкурентной силы, методика оценки.
27. Формулирование основных стратегических проблем компании.
28. Основные конкурентные стратегии, виды.
29. Наступательные стратегии, виды.
30. Оборонительные стратегии.
31. Стратегия вертикальной интеграции, виды, преимущества и недостатки.
32. Стратегии для конкуренции в новых и быстрорастущих отраслях.
33. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
34. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии спада.
35. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях.
36. Стратегии для конкуренции на международных рынках, виды.
37. Стратегии лидеров отрасли.
38. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.
39. Стратегии для слабых компаний.
40. Стратегии для компаний, находящихся в состоянии кризиса.
41. Стратегии диверсификации, виды, преимущества и недостатки.
42. Основные задачи реализации стратегии.
43. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией, подходы к приведению и виды организационных структур.
44. Увязка бюджета со стратегией.
45. Создание системы мотивации, стимулирующей к реализации стратегии.
46. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.
47. Внедрение наилучшей деловой практики для реализации стратегии, менеджмент качества и реинжиниринг бизнес-процессов.
48. Создание информационных систем, поддерживающих стратегию.
49. Корпоративная культура и стратегия, виды культур и их влияние на реализацию стратегии.

50. Осуществление стратегического лидерства менеджерами в процессе стратегического управления.

Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

| № п/п | Наименование раздела (темы) дисциплины | Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы | Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения | | |
|---------------|---|--|---|--------------|-----------|
| | | | очная | очно-заочная | заочная |
| 1. | Методология и общая концепция стратегического менеджмента | составление конспектов, подготовка эссе, подготовка сообщений | 12 | 18 | 18 |
| 2. | Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды. | выполнение контрольных работ, подготовка презентаций, | 14 | 18 | 18 |
| 3. | Формирование миссии и стратегических целей организации. | подготовка докладов, составление хронологических таблиц | 14 | 18 | 18 |
| 4. | Разработка и выбор стратегии развития организации. | составление логических и структурных схем, подготовка к дискуссионным вопросам | 14 | 16 | 18 |
| 5. | Управление реализацией стратегии и контроль | решение задач, подготовка рефератов | 18 | 18 | 20 |
| ИТОГО: | | | 72 | 88 | 92 |

Содержание практических занятий

Задание 1. Анализ кейса «Обреченное посредничество»

Компания находится в сложном стратегическом и финансовом положении, чтобы выйти из кризисной ситуации, ей нужно сосредоточить усилия на развитии одного направления.

1. Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите с Вашей точки зрения одно перспективное.

2. Определите конкурентные преимущества, которое может быть положено в основу стратегии компании.

3. Сформулируйте возможные основные действия деловой стратегии компании по развитию выбранного направления.

Новые проблемы иногда оказываются старыми и до боли знакомыми. Когда слушаешь рассказ Кирилла Трунова, мысленно переносишься в начало 1990-х, когда на российских рынках царили посредники и бартер. Казалось бы, то время безвозвратно ушло. Но иногда оно возвращается.

В свободном полете.

Все сотрудники небольшой Фирмы, о которой пойдет речь, раньше работали в "Сибур моторс" – дочерней компании нефтехимического гиганта СИБУР. Он исправно обеспечивал "дочку" заказами, а та снабжала несколько десятков сибуровских заводов горюче-смазочными материалами и торговала ими в розницу, закупала автомобили для всех структур СИБУРа, продавала каучук и шины, производимые холдингом. По словам Кирилла Трунова, силами 50 сотрудников "Сибур моторс" обеспечивался годовой оборот 300-400 млн руб. Когда весной 2002 года в СИБУРе сменилось руководство, новые боссы холдинга провели чистку и в "Сибур моторс". Некоторые оставшиеся без работы сотрудники решили заняться собственным бизнесом, делая ставку на опыт работы в компании и сохранившиеся деловые связи. Полгода назад восемь из них создали небольшую частную Фирму. Ее профиль практически совпадает с профилем "Сибур моторс" – посредническая деятельность на рынках ГСМ, грузовых шасси, спецавтомобилей и шин. Специфика этого бизнеса владельцам и менеджерам Фирмы хорошо известна. Например, за плечами руководителя компании – управленческие посты в "Росшине", СИБУРе и ряде банков. Однако дела у Фирмы идут ни шатко, ни валко, деньги удается зарабатывать лишь благодаря случайным сделкам. И для нормального ведения бизнеса их катастрофически не хватает.

В поиске.

Практически ничего не получается у Фирмы с торговлей ГСМ – сферой деятельности, которая обеспечивала "Сибур моторс" самые большие обороты. Проблема в том, что многие российские нефтеперерабатывающие заводы работают по давальческой схеме. "Давалец" – собственник сырья, которое он отдает на перерабатывающее предприятие. Полученный из этого сырья готовый продукт становится собственностью "давальца"; им же он расплачивается за услуги по переработке. Давальческие, толлинговые, схемы распространены в пищевой промышленности (производство крупы, муки, масла и сахара), в текстильной и химической промышленности, металлургии. Они оказались гораздо более живучими, чем, скажем, бартер. Присутствие крупных нефтяных компаний – ЛУКОЙЛа, ТНК, ЮКОСа – пока не привело к уходу с рынка мелких поставщиков ГСМ. Крупные игроки работают по фиксированным ценам, которые не всегда устраивают тех потребителей, для которых стоимость сырья важнее гарантированности поставок. Поэтому перед отопительным сезоном небольшие ТЭЦ, находящиеся где-нибудь в Хабаровске или Воронеже, отправляют "ходовков" на поиски более выгодного предложения. Им рады помочь фирмы-посредники. Однако небольшие посреднические компании, не имеющие собственных средств на закупку ГСМ для последующей перепродажи, со своей стороны, сталкиваются с серьезными трудностями в работе. Многочисленные "давальцы", каждый со своими объемами поставок и ценами, делают рынок ГСМ нестабильным. Кирилл Трунов: Был случай, когда цены менялись в течение месяца три раза. Покупатели мазута для подстраховки договариваются о его приобретении в 25 местах, а потом выбирают более выгодное предложение. Нет никаких гарантий, что сделка, которая уже обговорена, все-таки состоится. Клиент может отказаться от покупки, узнав, что "давальцы" разместили на каком-нибудь заводе очередной заказ и предлагают ГСМ по более выгодной цене. Фирма

могла бы нормально жить, продавая по 10-15 тыс. т мазута в месяц. Но бывает так, что за два месяца не удается совершить ни одной сделки. Кирилл Трунов: Сразу 15 тыс. т мазута никто из поставщиков нам не продаст – продают по 2-3 тыс. тонн. Бывают и совсем маленькие партии – по 500 тонн. А ведь это все переговоры, которые отнимают очень много времени. Таким образом, Фирма не имеет ни стабильного канала поставок ГСМ, ни постоянных покупателей и этим отличается от той же "Сибур моторс". По словам Кирилла Трунова, закрепиться на каком-нибудь НПЗ, что гарантировало бы большие объемы сделок, крайне сложно. Это требует значительных финансовых вливаний, а таких возможностей у Фирмы нет.

И на "Урале" не выедешь.

Со вторым направлением – торговлей грузовыми шасси и спецтехникой на базе автомобиля "Урал" – схожие проблемы. У Фирмы есть возможность продавать шасси дешевле, чем основной поставщик торговый дом "Урал". Дело в том, что один из старых знакомых руководителя Фирмы имеет с УралАЗом договор о встречных поставках и в качестве платы за комплектующие получает продукцию завода со скидкой. Этот предприниматель предложил Фирме торговать бартерными шасси. Фирма просит заказчиков произвести 50-процентную предоплату, а после сборки автомобиля выплатить оставшуюся сумму. Но успехи здесь минимальны. Поиски покупателей с помощью рекламы, размещаемой в специализированных журналах и на интернет-порталах (Фирма тратит на нее около 5 тыс. руб. в месяц), оказались практически безрезультатными. За полгода продано лишь два шасси по рекламе и несколько благодаря старым знакомствам. Кирилл Трунов: Семь-восемь проданных шасси в год – это ничто. Не окупаются даже расходы на поиск клиентов. Сейчас мы пытаемся наладить отношения с заводом "Стройнефтемаш", специализирующимся на выпуске нефтегазопромысловой техники на базе грузовых шасси – "Уралов" и "КамАЗов". Такая техника стоит серьезных денег – около 2 млн руб., а иногда и 4-5 млн, и спрос на нее есть. Мы хотели бы закупать технику от своего лица, перестать быть просто посредниками. Но даже если эта схема окажется эффективной, на ее отстраивание нужны месяцы.

От шин к телевизорам.

Повторяя структуру бизнеса "Сибур моторс", Фирма пытается торговать автомобильными шинами. Но фактически ею была совершена лишь одна сделка. У СИБУРа имелся долг перед некой компанией, которая согласилась получить его готовой продукцией. Фирма сумела выступить в этой сделке в роли посредника – опять-таки благодаря связям своих сотрудников. Выполняя долговые обязательства, СИБУР отгрузил семь вагонов шин. На комиссию, полученную от этой сделки, Фирма жила два месяца. Но больше на этом направлении нет никаких успехов. Фирма и здесь пыталась выстроить бартерную схему взаимоотношений. Пользуясь личным знакомством с директором Ярославского шинного завода, руководство Фирмы намеревалось наладить стабильные поставки на завод каучука, производимого предприятием "Тольяттикаучук". Взамен ярославцы должны были отпускать Фирме свою продукцию со скидкой. Многократные поездки в Ярославль и Тольятти вроде бы начали приносить плоды. После длительного согласования условий сделки с обоими предприятиями Фирма вплотную приблизилась к заключению договоров. Но из-за внутреннего конфликта на одном из заводов все сорвалось. Видимо, от отчаяния Фирма пытается выйти в другие сферы бизнеса. Например, обсуждается проект по производству недорогих телевизоров из китайских комплектующих. Собирать их предполагается на неких мощностях в городе Ейске, а продавать – в российских регионах. Но до реализации этого проекта еще очень далеко: на него, как и на все остальные, нет денег.

Предварительный диагноз.

Таким образом, бизнес Фирмы находится в плачевном состоянии. Личные связи и знание специфики рынка без соответствующей финансовой подпитки, как выяснилось, немногого стоят. К тому же случаи, когда долго готовившаяся сделка срывается из-за неоплаты одного из контрагентов, разрушают старые связи. Задачу, стоящую перед

Фирмой, Кирилл Трунов определяет так: надо найти хотя бы одного надежного и платежеспособного заказчика в любой из ниш рынка, где работает компания. Появление пусть небольшого, но стабильного дохода решит проблему оборотных средств и даст Фирме шанс выжить. Получение кредита как один из вариантов решения проблемы исключается. Кирилл Трунов: Во времена "Сибур моторс" банки сами приходили и предлагали деньги. Никакой бумажной волокиты, одна подпись – и деньги тотчас оказывались на счете. В принципе личные связи позволяют взять кредит, но неопределенность и нестабильность этого бизнеса нас от этого шага удерживают. Господин Трунов согласен с тем, что посредничество в той форме, в какой оно существует сейчас вокруг нефтеперерабатывающих заводов и предприятий вроде УралАЗа, обречено – это демонстрирует ситуация в других сферах бизнеса. Однако он считает, что какой-то запас времени у Фирмы есть, поскольку без посредников этим предприятиям пока не обойтись: "Сейчас НПЗ слил 'давальцу' его продукцию – и хлопоты по сбыту на этом заканчиваются. А выстраивать логистику, растить свою дилерскую сеть – это для завода гораздо сложнее".

Задание 2. Анализ кейса «Привозной «Апельсин»»

1. Определите, какую конкурентную стратегию использовала компания при выходе на московский рынок сначала, и какую впоследствии. Почему компания вынуждена была поменять стратегию?

2. Определите основные конкурентные преимущества компании.

3. Сделайте SWOT-анализ.

Описанная в кейсе компания по производству наружной рекламы "Апельсин" из Йошкар-Олы решила совершить экспансию на столичный рынок. Основным конкурентным преимуществом руководство фирмы считало существенную разницу (иногда трехкратную) в предлагаемых ценах на готовую рекламную продукцию. Однако при осуществлении плана возникло множество трудностей.

Компания

"Апельсин" был куплен около двух лет назад бизнесменами из Москвы у одного йошкар-олинского предпринимателя - им заинтересовался ОБЭП, и он решил от греха подальше эмигрировать в Канаду. Фирма занималась приемом заказов на рекламные листовки, но своего производства у нее не было. Именно поэтому, как потом выяснилось, репутация у компании была невысока: клиенты не ждали ничего хорошего от фирмы-посредника. Впрочем, и приобретена компания была за смешные деньги. Роман Ерошин, нынешний генеральный директор компании, рассказывает, что после покупки фирмы начинали в малюсеньком офисе с одним телефоном. О рекламном рынке он тогда практически ничего не знал. Поэтому первые полгода ушли на посещение выставок и поиск своей ниши на рынке рекламы в Йошкар-Оле. Потом приобрели необходимое оборудование - плоттер, компьютеры, расходники. Общие расходы на начало нового бизнеса составили около \$30 тыс. Кстати, дополнительное оборудование покупается по сей день. Сейчас основная деятельность компании - производство наружной рекламы (растяжки, вывески, указатели, офисные таблички и т. п.) - приносит ей около 60% всех доходов. Остальное - доходы от сдачи в аренду мест для размещения рекламы. Несмотря на низкую инвестиционную привлекательность Республики Марий Эл и избыточное количество рекламных фирм на республиканском столичном рынке, "Апельсин" устойчиво развивается. Им была найдена своя ниша - в настоящее время компания владеет сетью транспарантов-перетяжек (более трех четвертей от числа имеющихся в городе). Этот рекламный носитель раньше в Йошкар-Оле был практически неизвестен. Кроме того, "Апельсин" собирается заняться изготовлением брендмауэров - больших настенных рекламных фотопанно, которых в городе пока тоже нет. Стоят они \$10-20 тыс., зато рекламодатель покупает брендмауэр сразу на год и более. По словам Романа Ерошина, за полтора года работы новые владельцы компании вывели ее в пятерку крупнейших на рынке наружной рекламы Марий Эл. Заработанная солидная репутация позволяет "Апельсину" держать цены несколько выше среднего по региону и привлекать лучших специалистов. В настоящее время число его со-

трудников превышает 20 человек, что относительно много для подобных фирм как в регионах, так и в Москве.

Экспансия

Недавно владельцы компании приняли решение об открытии филиала в Москве. Он должен стать пунктом приема заказов. Причин для выхода на столичный рынок у "Апельсина" несколько. Прежде всего это столичная регистрация владельцев (они родом из Йошкар-Олы). В Москве у них основной бизнес - фирма-франчайзи компании "IC", поэтому мысли о выходе на московский рынок возникли сразу после покупки "Апельсина". Непосредственным толчком стало знакомство Романа Ерошина с владельцами йошкар-олинской компании "Градиент", производящей металлические двери, которая успешно торгует ими в Москве. К тому же в Йошкар-Оле кажущаяся простота производства наружной рекламы и невысокие финансовые барьеры для входа на рынок (фактически около \$15-30 тыс.) привлекли новых игроков - появились кустарные мастерские, серьезно "прогибающие" рынок. В итоге производство наружной рекламы на местном рынке не дает фирме достаточных средств для развития. Несложные оценки рынка Москвы показали, что выход может быть успешен. Так, в Йошкар-Оле при 300-тысячном населении на рынке "наружки" работает чуть меньше 30 фирм: примерно девять на 100 тыс. населения. В Москве аналогичный показатель почти в три раза ниже: около 300 фирм на десятиллионный город. Сравнительный анализ цен продемонстрировал, что даже с учетом доставки цены на рекламную продукцию компании будут существенно ниже московских. Роман Ерошин посещал столичные компании под видом клиента и интересовался ценами, одновременно считая "свою" стоимость. Так, например, изготовление выставочного фриза (носитель, на котором на выставке размещают название компании) в Москве стоит от \$270 до \$350, а "апельсиновая" цена - менее \$200 вместе с доставкой. Обычный световой короб размером 5 x 1 м в столице стоит от \$1000 до \$1500, а "Апельсин" может привезти и смонтировать его за \$800. По некоторым позициям разница вообще была трехкратной. Основная причина такого положения вещей - низкая зарплата на местном рынке. Технологии и материалы ничем не отличаются, а вот средняя зарплата в Йошкар-Оле равняется 1300 рублям. В "Апельсине" сотрудникам платят примерно 3000 рублей. Этого достаточно, чтобы выбирать лучших специалистов. К тому же в городе много простаивающих предприятий, на которых можно недорого размещать заказы. Например, неоновые вывески производит предприятие "Горсвет", а объемные буквы делаются из металла на заводах. Получается дешевле, чем столичные из пластика. Конечно, делать металлические буквы дольше и весят они больше. Но клиентов это не должно пугать: выглядят металлические и пластиковые буквы одинаково. Сейчас "Апельсин" постоянно размещает небольшие заказы на местных предприятиях, пытаясь найти самые выгодные варианты. Кстати, по ходу изучения будущих конкурентов выяснилось, что примерно половина из 300 столичных компаний, работающих на рынке наружной рекламы, либо не имеют своего производства, либо выполняют лишь самые примитивные операции, размещая основную часть заказов в фирмах-производителях.

Проблемы

Филиал в Москве был открыт в середине 2002 года. Однако вместо ожидавшегося быстрого роста доли на рынке и формирования портфеля постоянных клиентов фирма столкнулась лишь с массой проблем. В итоге региональный брэнд никому в Москве по-прежнему не известен, попасть в справочники компания пока не успела. Просто увеличить рекламный бюджет сейчас невозможно: подобные расходы не были предусмотрены заранее. Выяснилось, что предлагавшиеся после открытия филиала низкие цены только отпугивают потенциальных московских клиентов, которые опасались заказывать недорогую рекламу у неизвестной фирмы. К тому же информация о выполнении заказов в Йошкар-Оле тоже заставляла их сомневаться в выборе. По словам Романа Ерошина, люди почему-то думают, что Йошкар-Ола - это безумно далеко, где-нибудь в районе Биробиджана. На самом деле добраться до нее из Москвы можно часов за 12. Простое поднятие цен до

среднего уровня не помогло. Финансовое положение филиала лишь ухудшилось, так как доходы при существенном снижении числа заказов перестали покрывать постоянные расходы (аренда, телефон, зарплата, расходы на транспортировку изготовленных заказов в Москву). Сейчас Роман Ерошин поменял тактику - больше не упоминает о нестоличной прописке производства, а в рекламе заявляет средние по рынку цены. Но после звонка потенциального клиента в процессе переговоров цены значительно снижаются путем welcome-скидки: "Вы нам интересны как клиент, поэтому только для вас специальная цена".

Варианты

Возникает вопрос: можно ли захватить долю столичного рынка, пользуясь только заметным ценовым преимуществом? Например, на рынке перетяжек "Апельсин" не может и вряд ли когда-нибудь сможет делать комплексное предложение - от разработки "картинки" до размещения. Нет мест под размещение. Однако фирма все-таки решила развивать производство рекламы на перетяжках и брендмауэрных панно как основной вид деятельности. Главные направления поиска постоянных клиентов таковы. Роман Ерошин пытается сейчас выйти на владельцев известных торговых марок, не охваченных сетевыми агентствами. Им "Апельсин" предлагает купить рекламу в регионе. Разница в ценах между московскими и аналогичными йошкар-олинскими рекламоносителями – десятки раз. Например, стоимость 30-дневной рекламы на перетяжке в лучших местах Йошкар-Олы составляет всего \$410 ("все включено"), в то время как в Москве цена 10-дневной перетяжки редко опускается ниже \$1500, а, например, у Большого театра составляет \$2500. Аналогичная картина и по размещению рекламы на брендмауэрах. Доходы от нее должны будут покрыть убытки московского филиала в начале его развития. Трудность в том, что владельцев торговых марок, несмотря на ценовую привлекательность, пока мало интересует реклама в регионах. Поэтому естественно, что они довольно прохладно встречают предложения новичков. Кроме того, какую-то отдачу гендиректор "Апельсина" надеется получить от грядущих вскоре выборов - в Думу и президентских. Одновременно компания пытается найти клиентов среди 150 столичных рекламных компаний, специализирующихся на "наружке", которые не имеют своего производства. Этим занимается менеджер столичного филиала с группой взятых на работу студентов. Есть надежда и на заказы со стороны сетевых агентств. Впрочем, работа по поиску клиентов только начинается. Еще очень многое не сделано. Например, пока нет даже образцов предлагаемой продукции - объемных световых букв, вывесок и т. д.

Задание 3. Анализ кейса «Рынок каучука не резиновый»

1. Используя модель пяти конкурентных сил Портера, определите, какие конкурентные силы действуют в данной сфере бизнеса – торговле каучуком.

2. Выберите из пяти основных конкурентных стратегий для компании одну, которую следует использовать в данной ситуации. Предложите, как компании добиться конкурентного преимущества согласно выбранной стратегии.

3. Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

Российская компания–импортер натурального каучука работает в условиях агрессивного конкурентного окружения. Автор проблемы Константин Терехин ищет способ, как повысить рентабельность – сейчас она составляет около 2% – и увеличить объем продаж.

Продукт

Натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. В Россию его ввозят только из стран Юго-Восточной Азии, поскольку доставка из Южной Америки обходится слишком дорого. Основной вид импортируемого сырья – так называемый стандартный натуральный каучук, производимый во Вьетнаме. На его долю приходится 80% поставок в Россию – серьезно потеснить конкурентов вьет-

намский продукт смог благодаря сочетанию низкой цены с неплохим качеством. В Россию сырье следует морем до Владивостока или до Санкт-Петербурга, откуда по железной дороге перевозится в пункт назначения. По словам Константина Терехина, стоимость обоих вариантов доставки практически одинакова. Натуральный каучук, предлагаемый разными поставщиками, заведомо одинаков по качеству – это объясняется жесткими технологическими требованиями к закупаемому промышленностью сырью. Однако срок его хранения ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом каучук начинает гнить, его качество ухудшается, и покупатели требуют резкого снижения цены. А поскольку на доставку уходит от двух до четырех месяцев, импортеры работают в очень жестких условиях по срокам сбыта. Наряду с натуральным каучуком промышленность использует и синтетический аналог. В России его производят многие предприятия, в частности "Сибур" и "Татнефть". Чуть более года назад натуральный каучук стоил в полтора раза дороже синтетического. Затем мировые цены на него резко упали, и сейчас он на 20% дешевле искусственного. Однако российские потребители не спешат переходить на натуральный продукт. Для этого необходимо внести изменения в технологические процессы, но нет никакой уверенности, что цена на импортное сырье вновь не поползет вверх. Кроме того, российские производители синтетического каучука, увидев, что чаша весов все-таки может склониться в пользу натурального, резко снизили цены на свою продукцию.

Клиенты

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные производства, заводы резино-технических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т. Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука, шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет прежде всего натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов "БелАЗ", чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода. Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена "резины" на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства. Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

Конкуренция

На рынке сейчас действует 5-7 компаний, являющихся основными поставщиками натурального каучука. При этом Импортер контролирует около 50% рынка. Сильнейшая конкуренция привела к тому, что разница в цене, по которой компании-импортеры предлагают продукт, мизерна. Столь же мизерна и рентабельность, составляющая сейчас около 2%. Вообще рынок каучука – это рынок покупателя. Заводы-потребители избалованы "перепроизводством поставщиков" и устраивают тендеры на поставку едва ли не на каждой

партии сырья. Как говорит Константин Терехин, типична ситуация, когда снабженец показывает продавцу прайс конкурента с более низкой ценой. А получив обещание скидки, звонит первому продавцу, чтобы добиться от него очередной уступки. Так продолжается до тех пор, пока кто-нибудь из поставщиков не останавливается, поняв, что начинает работать себе в убыток. Нормальной считается оплата поставок с отсрочкой в один месяц. Незапланированную отсрочку платежа – еще на месяц – поставщики легко "проглатывают". Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом. В условиях насыщенного рынка утрачивает свою волшебную силу даже такой мощный катализатор заключения сделок, как "откат".

Попытки выйти из замкнутого круга

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики. Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было "привязать" к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: "А твой товар пусть гниет!" Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае оплаты по факту поставки. И наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать. Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод "Матадор" традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малайзийскому. Технологов "Матадора" долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям, и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным. Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упаковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна, – это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии. Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем – у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого, – свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца. Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает – риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам. Какого-либо выхода из сложившейся ситуации Константин Терехин не видит.

Задание 4. Анализ кейса «Почувствуй розницу»

1. Построить систему цепочек ценностей.
2. Сделать SWOT - анализ.
3. Определить стратегию, используемую компанией, и предложить свой вариант стратегии.

Московская оптовая компания, работающая на федеральном рынке, пытается расширить свой бизнес, развивая розничное направление. С обострением конкуренции в оптовом секторе это становится для нее жизненно важной задачей. Открытие собственных магазинов и заключение франчайзинговых договоров с торговыми партнерами пока не дают желаемого результата.

Точки опоры

Компания была основана около 10 лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте Компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: Ariston, Bosch, Electrolux и т. д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии. Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика. Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка - на отдельные торговые марки приходится минимум по десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрендовый ассортимент одновременно с Компанией поставляют не более 6-7 столичных фирм. (Договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать.) В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5% доходности - такие направления Компания вынуждена закрывать. Под давлением обстоятельств в Компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть - не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на "оптовом фронте". Первая торговая точка, открытая Компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты. (Магазин также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с большей точностью осуществлять оптовые закупки.) При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе Компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика. "У нас появилась идея работать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы разработали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брендом", — рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, Компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для выставления в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала. В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный

контракт поставщик заключил полтора года назад) формулировались не так строго - магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор Компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, и нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам» - поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме shop-in-shop, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок - принципиальная позиция Компании.

Мимо кассы

К настоящему времени оптовик заключил два франчайзинговых договора в столице и полтора десятка в регионах. Такие темпы развития сети оказались близки к запланированным. Тем не менее результаты розничных продаж поставщика явно не удовлетворяют. По словам господина Мещанинова, средняя розничная точка в Москве должна приносить около \$70-80 тыс. в месяц, из которых примерно половина приходится на технику и половина - на мебель. При этом у региональных рынков, где пока нет московского накала конкуренции, потенциал больше - объем продаж там может существенно превышать столичный уровень. Так, в Москве розничные наценки на кухонную технику и мебель составляют в среднем 15 и 30-40% соответственно, в регионах эти цифры - 30 и 60%. Но на сегодня ни одна из точек, с которыми работает Компания, ни в Москве, ни в регионах не вышла на требуемые показатели доходности. Более того, некоторые партнеры не обеспечивают даже половины должного оборота, торгуя меньше чем на \$30 тыс. в месяц. Причины такого положения в Компании связывают с двумя основными проблемами: недостаточной мотивацией магазинов (и, как следствие, их низкой лояльностью) и отсутствием у поставщика эффективной системы управления франчайзи. Розничные точки не соблюдают главное условие договора и по-прежнему закупают часть ассортимента у конкурентов поставщика. Без финансовых или каких-либо иных сопоставимых по эффективности рычагов воздействия на партнеров Компания ничего не может с этим поделать. Конкуренты поставщика предлагают ту же продукцию по тем же ценам и в любой момент готовы перейти ему дорогу. Лояльность самого верного партнера легко ломается дополнительной скидкой или, к примеру, более оперативной доставкой. В то же время контролировать розницу и ее связи с другими поставщиками для Компании слишком сложно и накладно - магазины-франчайзи раскиданы по всей стране, а наиболее удаленный ее партнер находится во Владивостоке.

Перестройка откладывается

С началом развития нового направления в структуре поставщика появился отдел по розничным продажам. Но его эффективность до сих пор вызывает сомнения, ведь общая бухгалтерия, юристы и другие ценные специалисты в первую очередь обслуживают оптовый бизнес Компании. Принципы корпоративного устройства Компании всегда соответствовали ее основной специализации. "Налицо конфликт интересов двух принципиально разных направлений - опта и розницы, - говорит Николай Мещанинов.- Оптовые продажи всегда приносили нашей компании львиную долю прибыли. Даже несмотря на значительное снижение их рентабельности, большинство из 50 офисных сотрудников фирмы предпочитают придерживаться старого стиля работы. Специфика розничных продаж требует внимания к каждому отдельному клиенту, а оптовых - наоборот. Здесь работают по сто-процентной предоплате и по большому счету одинаково обслуживают всех без разбора. Чтобы выполнить свои обязательства по тому же франчайзинговому договору, нам необходимо постоянно держать на складе весь ассортимент поставляемых товаров, даже если некоторые его позиции приносят минимальный доход: магазинам нужен широкий выбор. Но опту это неинтересно. Опытный оптовик скажет вам, что ему гораздо проще и выгод-

нее сбывать сто холодильников одной популярной марки и модели, чем столько же единиц товара от разных производителей и разной модификации". Стереотип оптовых продаж приводит к тому, что розничное направление де-факто остается на периферии стратегических интересов Компании. Поэтому некоторые менеджеры фирмы предлагают создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. Руководство, впрочем, не спешит принимать положительное решение - создание самостоятельной структуры с отдельным штатом потребует значительных затрат, а уверенности в их окупаемости как не было, так и нет. Инвестиции в развитие розницы сопряжены с высокими рисками, и Компания уже имела возможность в этом убедиться. Так, один из ее бывших розничных партнеров, которому была предоставлена отсрочка платежа, не смог продать партию товара и до сих пор не рассчитался с кредитором. Все это мешает разьединить оптовое и розничное направления. Между тем параллельно с развитием франчайзинга Компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько - продажи торговых партнеров. "В любом случае в перспективе мы хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, - говорит господин Мещанинов. - Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать".

Задание 5. Анализ кейса «На запасном пути»

1. Определить возможные направления использования приобретенных компанией производственных мощностей, указать преимущества и недостатки направлений.
2. Выбрать наиболее перспективное направление и определить стратегию для его развития.
3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

Торговая компания, работающая в Краснодарском крае, по воле случая стала владельцем железобетонного завода в том же регионе. Предприятие, некогда производившее строительные конструкции для сельскохозяйственных нужд, находится в заброшенном состоянии: его продукция давно не пользуется спросом. Однако промышленной недвижимости и земельному участку площадью 7 гектар, на котором она расположена, наверняка есть достойное применение. Осталось его только найти.

Натуральный обмен

ООО "Ореол" в 1995 году учредили два краснодарских коммерсанта. Компания занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений, семян. В ее ассортименте есть также горюче-смазочные материалы. Всем этим оптовик обеспечивает колхозы и фермерские хозяйства, благо в Краснодарском крае аграрный сектор весьма значителен. Наиболее прибыльное направление в деятельности торговцев - поставки сельскохозяйственной химии, в основном отечественной. Именно она при средней рентабельности торговли 100% позволила фирме выйти на годовой оборот \$2 млн. Однако рынок этот нестабилен. У колхозов хронически не хватает денег, поэтому расплачиваются они с поставщиками натурпродуктами. Между тем это обстоятельство не мешает многочисленным конкурентам оптовой фирмы бороться за клиентов посредством демпинга и разнообразных льгот. С некоторых пор повсеместной стала практика рассрочки платежа вплоть до следующего урожая. "Ореол" не планирует уходить с этого рынка, но уже давно не видит в нем потенциала для развития компании. Одним словом, ему необходимо расширить сферу деятельности. И окончательно утвердиться в этой мысли коммерсантам помог случай.

Скидка за простой

В 2000 году предпринимателям представилась возможность войти в состав собственников железобетонного завода, а затем стать его единственными и полноправными владельцами. Завод обошелся новым хозяевам в \$70 тыс. (со всеми издержками при оформлении прав собственности). Однако покупалось не действующее предприятие, а, по

сути, заводские стены - административные и производственные здания, погрузочно-разгрузочные площадки. Его оборудование не представляло никакой ценности для покупателя, поэтому было демонтировано и продано по остаточной стоимости. Завод не функционирует с 1992 года. При плановой экономике он выпускал железобетонные изделия для строительства жилых и производственных зданий в сельской местности, но в рыночное время оказался не у дел. "В момент покупки у нас были надежды получить хороший заказ на восстановление соседней Чечни. Но позже, когда вошли поглубже, мы поняли, что для этих целей завод не имеет и половины необходимых мощностей" - рассказывает совладелец предприятия Иван Ярмуш.

Инвентаризация

Реанимация железобетонного направления была невозможна. Новые владельцы стали думать, как с выгодой распорядиться имущественным комплексом. Общая площадь огороженной и охраняемой территории предприятия - 7 гектаров, а расположенных на ней помещений - свыше 20 тыс. кв. м. Завод находится примерно в 160 км от Краснодара и в 45 км от Армавира. При этом ближе всего он к городу Гулькевичи с населением чуть больше 30 тыс. человек. Преимуществом его местоположения можно считать близость к федеральной автотрассе Ростов-Баку, до которой 13 км. Еще один существенный плюс - заходящая на территорию завода и соединенная с Северокавказской железной дорогой рельсовая ветка: действующая и оплаченная - в любой момент можно воспользоваться.

Не вариант

Идея использовать помещения завода под склады собственной продукции пришла коммерсантам одной из первых, но первой же была ими отвергнута. Товар, который поставляет "Ореол", малогабаритный, и поэтому подобная инициатива выглядела бы попыткой протянуть канат через игольное ушко. Кроме того, как уже говорилось, удобрения и средства защиты растений - продукция дорогая: тонна предлагаемых фирмой химпрепаратов стоит порядка \$750 тыс. Хранить их в таком месте небезопасно. Иван Ярмуш: "Сейчас под эти цели мы арендуем складские помещения в воинской части. Товар хорошо охраняется, находится за четырьмя периметрами. Это вынужденные меры, поскольку у нас уже были случаи краж со взломами". Так же нерационально, по расчетам предпринимателей, сдавать заводские площади в аренду. В российской глубинке слишком низкие арендные ставки - в лучшем случае \$10 за кв. м в год. Так много не заработаешь, не говоря уж о больших трудностях при поиске арендаторов вдали от краевого центра.

Что купило ООО "Ореол" (Источник данных: акт приема-передачи):

| | |
|--|--|
| Производственно-бытовой корпус - 1128 кв. м | Бетонно-смесительный цех - 417 кв. м |
| Цементный склад - 162 кв. м | Арматурный цех - 2151 кв. м |
| Склад химдобавок - 131 кв. м | Склад изоляционных оболочек - 502 кв. м |
| Склад готовой продукции - 9704 кв. м | Проходные - 33 кв. м |
| Формовочный цех - 7129 кв. м | Очистительные сооружения - 31 кв. м |
| Компрессорная - 157 кв. м | Водопроводная насосная станция - 95 кв. м |
| Ремонтно-механическая мастерская - 856 кв. м | Канализационно-насосная станция - 39 кв. м |

Новые владельцы завода прорабатывали вариант производства продукции, которая могла бы быть востребована в хорошо знакомом им аграрном секторе. Можно было наладить производство химических препаратов - рынок высокодоходный, наукоемкий. Да и опыт работы с конечными потребителями и знания самого продукта, которые предприниматели накопили за годы торговли, пришлись бы здесь весьма кстати. Однако этот план вызывал много сомнений. В указанном сегменте химпрома работают как минимум три крупных российских оператора, объемы производства которых в полной мере удовлетворяют имеющийся спрос. "Рынок насыщен, - констатирует Иван Ярмуш. - Чем производить подобную продукцию самому, сегодня проще и дешевле ее купить с дисконтом и заработать на разнице. Начальные инвестиции в производство велики, и, скорее всего, они не окупятся: дорого стоит оборудование и технологии. Да еще прибавьте к этому расходы на организацию национальной дистрибуции, ведь в этом случае неизбежно пришлось бы вы-

ходить на федеральный рынок". Но хотя с момента создания "Ореол" успел поработать со множеством поставщиков и покупателей, он так и не сформировал сколько-нибудь стабильную сбытовую сеть. В практике фирмы были поставки даже испанскому производителю оливкового масла Aceites Borges Pont и ряду других компаний с мировым именем. Однако, как говорит господин Ярмуш, это были единичные сделки, по которым судить о масштабах деятельности "Ореола" не стоит. Среди прочего партнерами обсуждалась возможность переработки продовольственного сырья, причем самого разнообразного. "Пищевая тема нам очень близка, - рассказывает господин Ярмуш.- Мы постоянно работаем с продуктами питания, которыми с нами расплачиваются хозяйства. В прошлом году на зачетные схемы приходилось до 70% оборота "Ореола". В бартерном ассортименте сельхозпродуктов преобладает зерно, хотя есть и другие ликвидные позиции: сахар, гречневая крупа, мясо, молоко, масло и т. д. Интуиция подсказывает предпринимателям, что заманчивые перспективы открывает бизнес по расфасовке жидких и сыпучих продуктов. Иван Ярмуш: Цена на упакованный товар как минимум на 30% выше. Знаю, что компания "Вимм-Билль-Данн" начинала именно с этого - купила молочный комбинат в Краснодарском крае, поставила там технологическую линию Terra Pak и стала фасовать молоко "Кубанская буренка".

Истина где-то рядом

Обратиться за помощью к консультантам или в маркетинговое агентство коммерсанты пока не готовы. "Купили завод, а теперь не знаем, что с ним дальше делать", - это не постановка задачи. "Конечно, мы с компаньоном долго перебирали варианты, говорили друг другу что-то вроде: «Давай откроем здесь нефтеперерабатывающий заводик, а горючее будем поставлять механизаторам». Но потом углублялись в тему и приходили к выводу, что идея никуда не годится. Очень бы хотелось узнать скрытые возможности, понять, в каком направлении двигаться, так сказать, общий вектор. Все остальные проблемы, в том числе и финансовые, мы решим. На хороший проект денег не жалко", - подытожил Иван Ярмуш.

Задание 6. Анализ кейса «Неполная чашка»

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Определить преимущества и недостатки выхода компании в Москву и в регионы, выбрать приоритетное направление.
3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

Сеть питерских кофеен «Идеальная чашка» оказалась перед сложной стратегической дилеммой. Компания готова к выходу на новые рынки, но не знает, на чем сосредоточить основные усилия - на богатой Москве или неосвоенных регионах.

Топтание на месте

В Санкт-Петербурге «Идеальная чашка» в представлении не нуждается. Под этой маркой в северной столице работают 11 заведений. Идею своего бизнеса хозяйка и гендиректор сети Анна Матвеева почерпнула во время учебы в Америке, родине Starbucks - самой крупной в мире сети кофеен, послужившей прототипом «Идеальной чашки». В 1998 году в первое заведение госпожой Матвеевой было вложено \$10 тыс. Организованный по западным стандартам бизнес быстро пошел в гору, что в итоге привело к созданию самой крупной в Питере сети кофеен. За прошлый год ее оборот составил \$3,3 млн. Целевая аудитория «Чашки» — горожане в возрасте от 25 до 45 лет, которые любят кофе и общение, а также располагают доходом от \$350—400 в месяц. Стоимость «идеальной» чашки эспрессо сегодня составляет 24 рубля, что как минимум вдвое ниже, чем в аналогичных заведениях в Москве. При этом, по словам директора по маркетингу сети Якова Пака, пересматривать ценовую политику кофеен пока не планируется: это ударит по их демократичному имиджу. Тем временем коммерческая недвижимость в центре города дорожает, а идти в спальные районы «Идеальная чашка» не намерена. По словам господина Пака, кофейни ориентированы на пешеходов и должны для постоянных клиентов находиться в 30-

минутной доступности в любое время. «В рамках жилого комплекса спального района у нас не будет нужной посещаемости», - говорит Яков Пак. Кроме того, за последние годы на питерском рынке обострилась конкуренция со стороны как местных, так и московских рестораторов. В Санкт-Петербурге, например, планирует начать работу московская сеть «Кофе Хауз». При этом уже сегодня в северной столице насчитывается около 50 кофеен. Все это делает дальнейшее расширение «Идеальной чашки» в родном городе довольно проблематичным.

Путешествие из Петербурга в Москву

Решение о выходе «Идеальной чашки» на рынок Москвы созрело еще в конце 2001 года. Весь прошлый год в столице велась активная исследовательская работа. Московский рынок кофеен — самый высокодоходный; его годовая емкость в прошлом году оценивалась экспертами в несколько десятков миллионов долларов. По словам Якова Пака, сеть рассчитывает выйти здесь на 35-процентную рентабельность, которую имеет дома. Правда, в Москве «Идеальная чашка» ожидает оборотов, вдвое превышающих доходы ее питерских точек (сегодня это около \$35 тыс. в месяц с заведения на сто посадочных мест). В Москве первая точка откроется на территории торгового центра «Мега» в конце октября текущего года. Через некоторое время там же появится второе заведение. Кроме того, до мая 2004 года должна начать работать третья московская «Чашка», которая будет располагаться на одной из центральных улиц. Уличный вариант господин Пак считает опасным и не скрывает беспокойства за судьбу кофейни: «В Москве мы рискуем открыться, условно говоря, на пять метров дальше, чем это нужно. Два равноценных помещения на соседних улицах стоят одних и тех же денег, но интенсивность клиентского потока у них может различаться на порядок. Потребность в высокоточных расчетах и большая вероятность ошибки при определении местоположения заведения - специфика Москвы как гигантского мегаполиса». Что касается малой известности питерского брэнда в Москве, то директора по маркетингу «Идеальной чашки» она не смущает: «По нашей информации, невысокая узнаваемость даже у крупнейших столичных сетей - таких как "Кофе Хауз", например». А вот ситуация на рынке недвижимости вызывает тревогу. Годовая ставка аренды квадратного метра коммерческой площади в центре столицы варьируется от \$500—1,5 тыс. в пределах Садового кольца до \$4 тыс. на Тверской. В три московские кофейни «Идеальной чашкой» будет вложено порядка \$600 тыс. (хотя Яков Пак не исключает, что названный бюджет позволит открыть и четвертую точку, поскольку первая кофейня в «Меге» была решена в виде барного модуля, а потому обошлась инвестору дешевле, чем планировалось). Идея открыть в Москве много точек вызывает сомнения, особенно если учесть высокий уровень расходов и острую конкуренцию (по некоторым оценкам, в столице сегодня насчитывается около полутора сотен кофеен). «Мы сомневаемся, что темпы развития в Москве будут высокими, и не спешим вкладывать сюда дополнительные средства», - говорит господин Пак.

Виды на регионы

На фоне издержек, с которыми связано продвижение в столицу, привлекательно выглядит развитие сети в регионах: кофейный бизнес там не требует больших инвестиций, а на рынке фактически нет конкуренции. Особенно заманчивые перспективы открывает работа в городах-миллионниках, где кофейни только начинают появляться. Их максимальное число в региональных центрах, насколько известно господину Паку, сейчас не превышает пяти. Яков Пак: «В качестве приоритетных городов мы рассматриваем Волгоград, Екатеринбург, Самару и Новосибирск. В них имеется потенциал для разворачивания сети, ведь открывать одно-два заведения особого смысла нет. Мы наблюдаем там некую потребительскую активность. Но подтвердить ее конкретными маркетинговыми показателями отсюда сложно». Удаленность рынков и слабая «ориентация на местности» настораживают питерскую сеть. «Идеальной чашке» не хватает информации, а от анализа доступной статистики пользы мало. Так, по официальным статданным, количество заведений общепита на душу населения в Волгограде такое же, как в Питере. Но, по словам Якова

Пака, в этом городе работает только одна кофейня, отвечающая стандартам, поддерживаемым в столицах. В других городах схожая ситуация. Из-за отсутствия качественных региональных исследований сложно судить об уровне потребительской культуры, особенностях социальной среды и городской застройки в Новосибирске или, скажем, Екатеринбурге, хотя эти факторы могут заметно повлиять на успех предприятия. «В своих оценках мы в основном опираемся на косвенные данные, - говорит господин Пак.— Во-первых, учитываем количество уже открытых кофеен. Во-вторых, серьезным индикатором служит развитие рынка фаст-фуда — работа на нем McDonald's, например. Если потребитель знаком с таким форматом, это уже хорошо. Клиенты кофеен приходят из довольно обширной зоны под условным названием "кофе в общепите". Так в свое время было в Питере и Москве». От франчайзингового пути развития сеть кофеен решила отказаться: действия партнеров-франчайзи слишком сложно контролировать. Высок риск оказаться лишним в игре недобросовестного партнера, а правовых способов воздействия на него в «Идеальной чашке» не видят. Больше подходит вариант партнерства с местным ресторатором-соинвестором на паритетных началах. Хотя финансовые средства в качестве вклада в такое предприятие питерская сеть не рассматривает. Она собирается вкладывать только торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса. Но кандидатур партнеров на местах у «Идеальной чашки» пока нет. Дополнительный риск работы в регионах - особенности местного госрегулирования. «Правила игры для бизнеса в Питере и Москве в целом похожи. А что происходит в других городах, в частности, в сфере недвижимости, как там работают контролирующие ведомства, нам неизвестно», - объясняет господин Пак. Поэтому на первых порах из соображений безопасности самостоятельно, то есть без помощи местного партнера, «Идеальная чашка» готова открываться только в торговых центрах, благо крупный ритейл в регионах развивается весьма динамично.

На перепутье

По словам Якова Пака, свою стратегическую цель «Идеальная чашка» видит в том, чтобы стать национальным оператором кофейного рынка. «До сих пор обязательным условием решения такой задачи было присутствие в Москве. Но, возможно, скоро этого будет уже недостаточно: регионы развиваются высокими темпами», - полагает господин Пак. Однако какова реальная готовность провинции к формату кофеен? Не слишком ли велики инвестиционные риски? Может быть, правильнее сфокусироваться на Москве, дорогой, конкурентной, но в целом понятной и прогнозируемой? Определиться с выбором «Идеальной чашке» нужно не позднее конца следующего года, в противном случае региональные рынки могут быть безвозвратно потеряны: конкуренты не дремлют. Так, господину Паку известно, что серьезные планы в отношении регионов имеют крупные московские сети кофеен «Шоколадница» и вышеупомянутая «Кофе Хауз» (кстати, последняя уже успела открыть пару точек в Казани). Не лучшим образом для «Идеальной чашки» может измениться и конъюнктура в Москве. Арендные ставки и цены на недвижимость продолжают расти, да и золотое время кофейного бизнеса в столице явно в прошлом - уже сегодня спрос на предложение московских кофеен близок к насыщению.

Задание 7. Анализ кейса «Тонкая материя»

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Три года назад профессиональные дизайнеры одежды наладили собственное мини-производство. Компания освоила весьма узкую, но свободную нишу. С тех пор бизнес фирмы растет высокими темпами. Правда, доходы от продажи товара под своей малоизвестной маркой производителю приходится делить с розничными продавцами. Это делает положение фирмы уязвимым, снижает ее эффективность. Руководство Компании ищет выход из ситуации и пока воздерживается от каких-либо действий.

Издержки уникальности

Московская Компания позиционирует себя как производитель элитных аксессуаров для свадебных и вечерних платьев. Для пошива палантинов, шалей и шарфов, вечерних и свадебных сумочек, а также оригинальных украшений (в основном из ткани) Компания использует только ручной труд. В 2000 году Компанию организовали двое дизайнеров с опытом работы в модельном бизнесе (в экспериментальном цехе дома моделей и элитном ателье). Идея открыть свое дело возникла после того, как коллекцию аксессуаров, созданную ими для экспонирования в одной из галерей современного искусства, выставили на продажу, и она была моментально раскуплена. Это означало, что спрос на эксклюзивные аксессуары в столице есть, и не самый низкий. Появлению специализированной фирмы благоприятствовала и ситуация на рынке предложения. Исполнительный директор Компании Марина Федорова: «В Москве все дизайнеры делают какие-то аксессуары, дополнения, но только по чуть-чуть. Это не является их профильным направлением». Строго говоря, у Компании как не было, так и по сей день нет конкурентов. По качеству и оригинальности изделий сравниться с ней могут лишь западные Дома моды. Однако их продукция стоит на порядок дороже и относится к линии прет-а-порте, а значит, изготавливается серийно, что не устраивает женщин, стремящихся к неповторимости собственного стиля. А Компания любое свое изделие производит в единственном экземпляре. «Вещь, приобретенную у нас, клиенты никогда не увидят на ком-то другом, - утверждает Марина Федорова. Уникальность продукции - это всегда высокие издержки производства, но такова маркетинговая концепция нашего бизнеса, за что в конечном итоге нас и ценят клиенты». Не менее важным конкурентным преимуществом Компании является оригинальность дизайнерских решений и высокое качество выполнения работ. Так, кристаллы, бусины и прочую декоративную фурнитуру мастера пришивают, а не приклеивают на ткань. Благодаря такой технике изделия практически не имеют изнанки, обладают повышенной пластичностью, и это свойство ценится взыскательным клиентом. Что касается материалов, используемых для создания аксессуаров, то Компании удалось установить прочные контакты с иностранными поставщиками - в частности, коллекционные ткани и кружева она получает из Западной Европы, для украшений закупает чешский и венецианский бисер, а также австрийский хрусталь.

С рынка по нитке

Целевая аудитория Компании шире, чем это может показаться на первый взгляд. Марина Федорова выделяет пять основных категорий потребителей: бизнес-леди, всегда гдатеи светских мероприятий, невесты, представители сценической богемы и мужчины, приобретающие аксессуары в подарок. По словам госпожи Федоровой, максимальная финансовая отдача и постоянство спроса отличает «свадебную тему»: «Невесты, которые хотят быть самыми красивыми и оригинальными, не всегда могут найти эффектный образ, купив далее самое дорогое платье. И они приходят к нам. Здесь девушек консультируют и тщательно подбирают для них аксессуары». Сегодня клиентская база Компании насчитывает 360 покупателей. Однако там уверены, что объемы рынка элитных аксессуаров в столице намного больше. Общее представление о емкости ниши Компании, как считает ее руководство, дают следующие расчеты. По данным Института социально-экономических проблем народонаселения РАН, сегодня в Москве проживает около 400 тыс. человек с ежемесячным доходом от \$3 тыс. на одного члена семьи. В каждом десятом представителе этой состоятельной публики в Компании видят своего потенциального клиента. «Но из 40 тыс. человек совершают покупки только половина. Таким образом, наш сегмент рынка мы оцениваем в 20 тыс. клиентов в год», - говорит Марина Федорова. Учитывая, что в среднем розничная цена изделия Компании сегодня составляет \$300-350, годовой объем московского рынка можно оценить в несколько миллионов долларов. Однако за три с лишним года работы Компании удалось выйти только на весьма незначительную часть возможного оборота.

Дорого и сердито

Ожидаемая выручка Компании по итогам 2003 года - около \$45 тыс., что на \$25 тыс. превышает ее прошлогодние доходы и на \$37 тыс. - результаты работы в 2001 году. Но при неплохих, казалось бы, темпах роста бизнеса прибыли Компании едва хватает на то, чтобы выплачивать зарплату сотрудникам. За месяц в среднем продается 20 единиц продукции, большую часть которой Компания сбывает своими силами - главным образом продавая изделия непосредственно из мастерской (как из готовых коллекций, так и на заказ). Лишь незначительную их часть Компания поставляет в бутики. Система ценообразования, довольно типичная для рынка дорогой одежды, ставит Компанию в заведомо невыгодное положение. Проблема в том, что бутики, расположенные в центре Москвы и торгующие одеждой элитных марок, соглашаются работать с Компанией лишь на условиях реализации. При этом стандартная розничная наценка на продукцию производителя составляет 100%, а порой и выше. Такая форма сотрудничества ведет сразу к двум малопривлекательным для Компании последствиям. Во-первых, она вынуждена закладывать минимальную маржу в цену своего товара, чтобы он хоть как-то продавался; в противном случае продукция под маркой, известной только узкому кругу клиентов, будет выставлена на продажу по чересчур завышенной цене (что неизбежно при двойной наценке магазина) и останется непроданной. Во-вторых, результат ценовой политики розницы - значительное снижение темпов продаж и, как следствие, замедление оборачиваемости капитала Компании, столь необходимого ей для развития. Марина Федорова: «Однажды нас посетил представитель известной французской кружевной фабрики Darquet. Он представил нам образцы ткани и хотел посмотреть, что производим мы. Увидев наши изделия, он предположил, что такая филигранная работа должна стоить больших денег - не меньше \$800 за единицу продукции. В действительности же мы отпускаем товар за четверть этой цены». Попытки договориться с торговыми партнерами о льготных условиях сотрудничества успеха до сих пор не имели. Возможным решением проблемы со сбытом, по мнению Марины Федоровой, может стать открытие фирменного магазина, отвечающего всем требованиям торговли эксклюзивными вещами. Но пока это только проект. Поиском средств на покупку помещения еще всерьез никто не занимался, а вариант аренды в Компании даже не рассматривают. «С нынешними ставками мы попросту не сведем концы с концами», - считает госпожа Федорова. Открытие фирменной точки, тем не менее, не избавляет Компанию от необходимости работать с бутиками. Как поясняет Марина Федорова, сама по себе выкладка в бутиках имеет для бизнеса большое значение: «Эти магазины посещает целевой клиент. К тому же вещи из представленных там коллекций нередко используют для съемок фотографы модных журналов, что полезно для нашего продвижения». В последнее время в Компании озабочены строительством полноценного брэнда. Уже зарегистрирована торговая марка. И все, что удастся заработать (за вычетом производственных расходов и зарплаты), вкладывается в рекламу. Первая кампания уже запущена - в основном речь идет о размещении я глянцевого журналах и специализированных изданиях для новобрачных. Недавно у Компании появился web-сайт. На большее пока не хватает денег.

Ревизия ниши

Проблемы со сбытом и нехватка средств для развития приводят к тому, что руководство Компании начинают одолевать сомнения. Насколько разумно и в дальнейшем придерживаться узкой специализации? Возможно, имело бы смысл обратиться к идее прет-а-порте - чуть отойти от элитарности, расширить ассортимент, а заодно и каналы сбыта? Так, на сегодня Компания способна небольшими партиями производить качественную домашнюю одежду и продавать ее, используя более демократичную модель торговли. Но маркетологи, с которыми успела пообщаться Компания, рекомендуют ей не распылять ценный ресурс. «Лучше поддерживайте свой самобытный брэнд, он дорогого стоит», - советуют они. В целом Марина Федорова готова с этим согласиться. Однако не уверена, что выбор эксклюзивного предложения в качестве единственной стратегии Компании поможет ей выжить. Особенно на рынке, где бал правит продавец.

Задание 8. Анализ кейса «У «Женского здоровья» наболело»

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Главный редактор и издатель журнала «Женское здоровье» Игорь Мосин ищет наиболее короткий путь к читателю. По его мнению, в столице сложились ненормальные отношения между издателями периодики и розничными сетями, распространяющими прессу. Однако ничего другого рынок пока предложить не может.

История

Игорь Мосин до перестройки писал для «Труда», «Социалистической индустрии» и «Правды» на научные темы - о фундаментальной науке, прикладных исследованиях, например в медицине. «Моей темой было то, что определяется как науч-поп», — говорит он. В начале 1990-х господин Мосин начал выпускать ежемесячный альманах «Не может быть». Тираж этого издания в лучшие годы приближался к 200 тыс. экземпляров. Потом тиражи упали, и два года назад Игорь Мосин прекратил его выпуск (хотя альманах и оставался прибыльным, уровень доходности перестал удовлетворять издателя). К тому времени Мосин уже сделал выбор в пользу другого проекта - журнала «Женское здоровье», первый номер которого увидел свет в 1996 году. К 2001 году этот журнал - одно из первых постперестроечных изданий подобного профиля - уже встал на ноги. А в прошлом году была проведена масштабная рекламная кампания — она длилась семь месяцев, были задействованы семь телеканалов, большинство работающих в Москве, за исключением ОРТ и РТР. Рост продаж после кампании (на 80%) вполне удовлетворил Игоря Мосина. По его словам, сейчас издание входит в тройку лидеров среди ежемесячников о здоровье. При этом он ссылается на данные КОМКОНа (их можно найти на сайте этой исследовательской компании).

Конкуренты

Всего на рынке, по словам Игоря Мосина, представлены семь глянцевого издания с похожей тематикой: «Здоровье», «Здоровье от природы», «Семейный доктор», «Формула здоровья», «Красота и здоровье», «100% здоровья» и «Женское здоровье». Главным конкурентом в «Женском здоровье» считают просто «Здоровье», популярное еще в советские времена. В этой былой популярности кроются, по мнению господина Мосина, и сила, и слабость журнала. Тиражи «Здоровья» самые большие в данном сегменте, однако значительная часть его аудитории - подписчики из регионов. Они менее интересны рекламодателям по сравнению с более обеспеченными столичными жителями - москвичами и петербуржцами. Кроме того, среди читателей «Здоровья» много людей старше 40 лет.

У всех остальных конкурентов также есть свои особенности. Например, «Здоровье от природы» - лицензионное издание со значительным процентом переводных публикаций («американизированное», по определению Игоря Мосина). А «Формула здоровья» ориентируется на самую молодую часть аудитории - до 25 лет. Еще одним конкурентом - с точки зрения привлечения рекламодателя - господин Мосин считает распространяемый бесплатно рекламный каталог «Красота и здоровье».

Автопортрет

Собственное издание Игорь Мосин описывает как «прикладной журнал о новейших методах лечения, профилактики, ухода за собой». В нем нет перепечаток и переводных материалов. Источниками информации для «Женского здоровья» являются специалисты-медики столичных и региональных медицинских центров. В штате журнала несколько редакторов, а внештатные авторы, как правило, специалисты с медицинским образованием. По словам господина Мосина, сотрудники редакции следят за иностранной мед-прессой, регулярно посещают профильные выставки и научные симпозиумы, чтобы «держать руку на пульсе». Узнав о какой-то медицинской сенсации или прорыве в методах лечения и диагностики, редакция «Женского здоровья» связывается непосредственно с участниками событий и получает информацию из первых рук. В рознице журнал стоит 40-

60 рублей. Около 20% его аудитории - из регионов. Но, по словам Игоря Мосина, увеличение читателей вне столицы пока не является приоритетным направлением. Ведь большинство нынешних рекламодателей журнала (салоны красоты, медицинские центры, стоматологические клиники, торговцы пищевыми добавками и товарами для здоровья, фармацевтические компании) интересуется только столичными потребителями. Своего читателя, а точнее, читательницу, Игорь Мосин описывает так: 25-35 лет, с высшим образованием и доходами от \$400, бухгалтер, преподаватель, медработник или менеджер, думающая о своем здоровье. Именно такой состав аудитории и привлекает большинство рекламодателей.

Журнальный оброк

«Но как попасть к этим дамам самым коротким путем?» - спрашивает Игорь Мосин. Он хотел бы, чтобы журнал приходил к потребителю, минуя столичные розничные сети по торговле периодикой. Нелюбовь к распространителям вполне объяснима. Активно складывающаяся сейчас система отношений между издателями периодики и розничными продавцами - владельцами журнальных лотков и киосков, по мнению Игоря Мосина, такова. Розничные торговцы устанавливают для издателей некую минимальную планку продаж. Они практически прямо указывают, сколько экземпляров журнала должно продаваться через их сеть. Цифры эти столь велики, что достичь их способны только самые продаваемые издания. Для остальных вводится своеобразная абонентная плата, причем розничные торговцы должны получить ее независимо от того, сколько экземпляров продадут. Например, сеть состоит из 150 киосков и требует продаж от 1000 и более экземпляров одного названия за месяц. Если этот рубеж не пройден (уходит, скажем, лишь 600-700 экземпляров), то за нахождение в сети нужно заплатить \$2000. И это просто плата за то, чтобы издание было в ней представлено. За размещение стикеров, выкладку в наиболее заметных местах (чтобы выделить журнал среди других, число которых достигает двух сотен) деньги требуют дополнительно. Суммы расходов на подобные услуги могут достигать до \$15 на одну точку. Фиксированная плата установлена, кстати, и за вхождение в сеть. Для примера: одна крупная московская сеть, в которой сотни точек, только за право первый раз выложить какое-либо издание в своих киосках берет несколько тысяч долларов. Даже для журналов-середняков по тиражам суммы эти неподъемны. Игорь Мосин уверен, что резервы увеличения продаж в рознице есть. Он приводит пример Нижнего Новгорода. Там поставили хорошие, удобные киоски, обучили продавцов - и уровень продаж вплотную приблизился к московскому. «Голковый продавец может повысить продажи какого-то издания в два-три раза», - говорит Игорь Мосин. Но столичная практика пока вызывает пессимистические настроения. Игорь Мосин: «Если не обеспечиваешь установленного сетями уровня продаж, ты должен платить им деньги. Но как мне кажется, тут должен, как и в природе, действовать закон многообразия видов - журналы нужны разные. Ведь есть издания, которые по определению никогда не станут высокотиражными - у них совсем другая ниша. Это, например, относится к большинству специализированных журналов, которым просто невыгодно работать с розничными торговцами». Издатель «Женского здоровья» считает, что подобная ситуация стимулирует неэффективное ведение дел. «Зачем владельцам сети улучшать качество работы, искать более удобные места, оптимизировать выкладку, обучать продавцов? Вся забота за продвижение моего журнала лежит на мне. Более того, они заинтересованы в том, чтобы тормозить рост моих продаж», - говорит Игорь Мосин.

Альтернативы нет

Естественно, что продавцы диктуют условия, понимая незыблемость своих позиций. Деваться издателям, по сути, некуда. Конечно, «Женское здоровье» присутствует в подписном каталоге «Роспечати». Но подписка рознице сейчас не конкурент. К тому же гораздо чаще к подписке прибегают читатели из регионов. Над ее увеличением в журнале работают, но для «Женского здоровья», чтобы привлечь больше рекламы, важно увеличить реализацию в столице. В местах «естественного потребления» журнала - в медицин-

ских центрах - «Женское здоровье» распространяется бесплатно очень ограниченным числом экземпляров, в основном с рекламными целями. Организовывать торговлю в таких центрах не получается. Во-первых, это очень хлопотно: нужно получать разрешение, сажать туда человека с кассовым аппаратом - и все это ради продажи нескольких экземпляров. Во-вторых, развитие розницы просто не входит в планы издателя, это совсем другой бизнес. Об интернете как о серьезном способе реализации речь, конечно, не идет. Хотя сайт журнала начали создавать полгода назад, и к концу 2003-го он будет работать так, как задумано. Ситуация осложняется еще и тем, что на широкую рекламную кампанию денег в этом году у «Женского здоровья» уже нет.

Задание 9. Анализ кейса ««Прогресс» замедлился»

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Управляющая компания «Прогресс» учреждена двумя российскими менеджерами, имеющими значительный опыт работы в западных гостиничных сетях. Уже около года партнеры предлагают свои услуги по управлению гостиницами класса «три звезды» отечественным инвесторам, собирающимся вложить средства в строительство отелей. Но пока их усилия не вознаграждены - подходящего предложения менеджеры так и не получили.

Даешь «три звезды»

Первый из партнеров, Станислав Ивашкевич, в гостиничном бизнесе уже более десяти лет. Начинать он в 1993 году в отеле «Марко Поло Палас» на должности уборщика общественных помещений. Работал в «Метрополе» ночным аудитором, открывал гостиницу «Марриотт Тверская», носившую тогда название Colony, стажировался в Лос-Анджелесе. В последние годы он уже руководил отелями - например, возглавлял службу приема и размещения в Holiday Inn, занимал должность гендиректора гостиницы «Сретенская». Кроме того, господин Ивашкевич - один из немногих россиян, являющихся членом Hotel and Catering International Management Association - ведущей организации в сфере гостеприимства. Его напарник в этом бизнесе тоже далеко не новичок, но специализируется на финансовых вопросах. Учредители УК «Прогресс» считают, что имеющийся опыт позволяет им предложить на рынке вполне конкурентный продукт. А предлагают они управление гостиницами «три звезды». По словам Станислава Ивашкевича, приведение к стандарту «трех звезд» вовсе не простая задача. Будущая «звездность» гостиницы часто бывает нарушена еще на стадии строительного проекта. Станислав Ивашкевич: «Недавно мы общались с одним инвестором. Он уверен, что строит трех-четырёхзвездную гостиницу. Уж не знаю, как он формулировал свои пожелания, но когда мы открыли проект, сделанный итальянскими архитекторами, из планов сразу стало понятно, что это добротный пятизвездочник, в котором больше трехсот номеров. Люди строят здоровенный дорожный отель, как в Гонконге, - и даже не подозревают об этом!» Чтобы гостиница отвечала своему стандарту, там должно быть вполне определенное число номеров нужного размера по определенной цене (для «трех звезд» это \$50-100 за номер в сутки). Кроме проверки строительного проекта, УК «Прогресс» берется адаптировать стандарты западных сетей под российские условия. Чтобы проект был коммерчески успешным, необходимо оптимизировать все расходы - на оснащение гостиницы, на персонал, на эксплуатацию отеля. Станислав Ивашкевич: «Непонимание материальной базы приводит к множеству ошибок. Так появляются отели эконом-класса с джакузи в каждом номере, "олимпийским" бассейном, какими-то невероятными казино и ресторанами. Эта гостиница никогда не окупится. Бывают и другие ошибки - например, пытаются построить пятизвездный отель, потратив на него копейки. Такой проект тоже изначально обречен на неудачу». В оснащении, по словам партнеров, мелочей нет. Например, трехзвездная гостиница вполне может позволить себе вместо отдельных флаконов шампуня и кусочков мыла держать в номерах диспенсеры, что существенно снижает расходы по этой статье. Для эксплуатации управляе-

мой гостиницы компаньоны обещают сами привлечь оптимальные по расходам эксплуатационную и клининговую компании, а также использовать собственную цепочку бронирования билетов. Были даже договоренности о возможности присоединения будущего отеля под управлением «Прогресса» к одной из западных сетей. Для своего продукта партнеры придумали слоган: «Всемирное качество с учетом русской души», сейчас подумывают над созданием собственного брэнда. Впрочем, подобные разработки пока не очень помогают. Главную проблему, приводящую к тому, что у «Прогресса» нет результативных контактов с инвесторами, в компании видят следующим образом: уровень понимания гостиничного бизнеса среди инвесторов очень низок: «Все сводится к тому, что должно быть красиво, мраморные стены и кровати в стиле ампир. А как это будет окупаться и будет ли работать, никто не задумывается». И хотя о трехзвездных отелях уже очень давно говорят как о самом перспективном гостиничном формате, практически никто не представляет, что же это на самом деле.

Проблемы репутации

Еще одной большой проблемой является предубеждение инвесторов по отношению к российским менеджерам. Это относится и к иностранным финансистам, и к отечественным. Еще можно понять, почему Международная финансовая корпорация (IFC) выбирает проверенных западных партнеров. Российские же инвесторы, по мнению господина Ивашкевича, смотрят на менеджмент западных сетей скорее по закрепившейся за последнее десятилетие привычке. В первые годы новой экономики альтернативы у приглашения в новую российскую гостиницу западной команды не было. Станислав Ивашкевич: «Например, открывать отель "Марриотт Тверская" приехали двадцать американцев. Все, что нужно для оснащения гостиницы и соответствия заявленному стандарту, они везли с собой в контейнерах». Теперь же у инвесторов появилась альтернатива - российские менеджеры, прошедшие неплохую школу в западных гостиничных сетях. «Мы предлагаем гораздо более дешевый вариант с тем же уровнем качества, - говорит Станислав Ивашкевич. - Например, "западники" ни на йоту не отстают от стандартов собственной сети. Положено иметь в каждом номере мыло Dove - и оно там лежит на всех континентах, даже если придется доставлять его самолетом. В итоге какая-нибудь банальная ручка VIC обойдется гостинице в \$1 (при цене в несколько центов) - это реальный пример». Так по крупному и по мелочи набирается критическая масса расходов, которые вполне могут сделать проект нерентабельным в принципе. А российские менеджеры, зная местные условия, могут существенно снизить издержки - что важно, когда речь идет об экономических форматах. К тому же западный менеджмент требует западных же стандартов оплаты труда. При этом, как говорит компаньон господина Ивашкевича, в контракты «забивается» пункт, гарантирующий им эту оплату, даже если нет соответствующих доходов. Это может быть, например, оплата в процентах от выручки и только части, притом меньшей - в процентах от прибыли. УК «Прогресс» готова взять на себя задачи управления за значительно меньшие деньги. По словам Станислава Ивашкевича, там, где трудились семь американцев с зарплатой по \$7 тыс., можно обойтись одним русским менеджером стоимостью \$5 тыс. В последнее время число конкурентов увеличилось. На рынок вышло несколько консультационных западных компаний. Хотя управлять гостиницами они не пытаются, в части предоставления консультации они соперники «Прогресса». За последние полгода УК провела серию переговоров, которые ни к чему не привели. Не всегда их срыв был результатом успеха конкурентов (некоторые проекты умерли сами собой), но всегда на переговорах приходилось соперничать с предложениями западных сетей (например, с компанией Assoc, которая управляет сетью Novotel). Инвесторы пока вовсе не убеждены в том, что выбор в пользу российских менеджеров более предпочтителен. Как склонить их на свою сторону, в «Прогрессе» пока не знают.

Общие проблемы

Есть и общеотраслевые проблемы, мешающие всей гостиничной отрасли. Например, одна из таких проблем - длительная окупаемость гостиничных проектов. Предпо-

жим, у застройщика есть возможность построить здание площадью 5 тыс. квадратных метров. Что построить - гостиницу или офисный комплекс? ОТЕЛЬ окупится за пять-восемь лет, а офисы удастся распродать уже через два года. Пока девелоперы чаще выбирают офисный центр, поскольку это быстрый возврат денег. То, что гостиница способна приносить гораздо большие деньги долгое время (до 40% выручки может пойти в доход инвестору), в расчет ими пока не принимается. Поиск подходящих проектов затруднен и особенностями бизнеса в столице. Разговоры о необходимости открывать в Москве трехзвездные отели в преддверии туристского бума идут давно. Мэр столицы уже заявил, что нашел под гостиницы около двухсот участков - строй не хочу. Однако при ближайшем рассмотрении выяснилось, что практически все эти участки обременены стоящими на них домами, которые предстоит сначала расселить. Опытные застройщики таких проблем избегают, и программа строительства гостиниц «три звезды» пока буксует. Группа Rezidor SAS в феврале этого года объявила о намерении вложить в российские трехзвездные гостиницы \$400 млн. Но пока продолжения этого громкого проекта заинтересованные наблюдатели не видят. Так что пока не везет не только «Прогрессу». Никто на рынке не сомневается в том, что время трехзвездочников придет - вот только когда? Главное встретить этот момент во всеоружии, чтобы воспользоваться всеми преимуществами пионеров этого рынка.

Задание 10. Анализ кейса «Ремнем или пряником»

1. Определить виды стратегий, используемые компанией.
2. Определить, какие виды организационных структур применяла компания для реализации своей стратегии.
3. Предложить свой вариант организационной структуры для данной компании, изобразить его схематично.

Известная российская компания, работающая на рынке товаров для детей, столкнулась с издержками стремительного роста. Автор проблемы, менеджер компании по организационному развитию Сергей Третьяк, ищет способы повысить управляемость подразделений и в то же время – сохранить в компании сложившуюся демократическую атмосферу.

Компания

Компания производит и продает разнообразные детские товары под своим брендом, одним из самых известных на российском рынке. Целевая аудитория – средний класс. В регионах, откуда Компания и получает основные доходы, это семьи с ежемесячным доходом от \$300. Ассортимент насчитывает около 400 позиций и разбит на продуктовые группы: товары для новорожденных, игрушки, детская одежда, косметика, коляски и т. д. По товарам для новорожденных (соски, пустышки, слюнявчики, поильники и т. д.) Компания является лидером на рынке. Большую часть ассортимента по заказам Компании изготавливают в Китае (так делает большинство участников рынка), куда Компания направляет разработки собственного дизайн-отдела. Сергей Третьяк: “У нас есть свои эскизы, разработки, есть пресс-формы, мы владеем лицензией и у нас есть свой бренд. Но производить в Китае выгоднее”. Практически по каждому продуктовому направлению, а иной раз и по ассортиментным позициям конкуренты у Компании разные. Это не только западные и российские фирмы, но и продукция по name, произведенная в том же Китае. Доходы участники этого рынка получают от высокого оборота – каждый отдельный продукт приносит Компании лишь небольшую сумму. Уровень накладных расходов очень высок. Именно поэтому любая компания, рассчитывающая стать лидером на этом рынке, должна иметь совершенную логистику. Ближайшими целями Компании являются совершенствование дистрибуторской сети и построение розничной – собственных магазинов или работающих на основе франчайзинга. Ведь специализированная детская розница в России находится на стадии формирования – в каждом регионе есть лишь три-четыре небольших специализированных магазина. А для аптечных сетей и универсальной розницы детские товары – это лишь сопутствующий продукт, с соответствующим к нему отноше-

нием. В какой-то момент в Компании решили, что не стоит ограничиваться производством, и начали развивать идею создания собственных детских центров. В них можно будет отдыхать всей семьей, а также приобрести товары Компании. Каким будет в этих центрах соотношение между торговлей и досугом, пока не определено. Российский рынок детских товаров переживает бурный рост, вместе с ним растет и Компания. Ежегодно ее обороты увеличиваются вдвое, а штат – в полтора раза. Все это приводит к рассогласованности бизнес-процессов и порождает проблемы организационного характера, которые во многом обусловлены многообразием стоящих перед Компанией задач. Действительно, выстраивание дистрибуторской сети, создание розницы, развитие детских центров – все это абсолютно разноплановые задачи. Кроме того, серьезно различается даже работа по отдельным товарным группам. Хотя потребители одни и те же, но путь к ним, скажем, товаров для новорожденных и колясок принципиально разный. Фактически это разные бизнесы, здесь действуют разные оптовики и разные каналы распределения. Если пустышки и другие товары для новорожденных традиционно реализуются через аптечную сеть (здесь есть мощные игроки вроде компании "Протек"), то в торговле колясками нет сильных дистрибуторов, чаще всего их сбытом занимаются индивидуальные предприниматели.

Проблемы

Стремительный рост и усложнение задач привели к появлению проблем внутри Компании. Изначально ее оргструктура была линейно-функциональной. Но с увеличением ассортимента и товарооборота нарастали объем задач по каждому бизнес-направлению и степень их сложности. Коммерческий директор уже не успевал в одиночку принимать решения. Появились продакт-менеджеры – "мини-директора" продуктовых направлений, отвечающие за определенную часть ассортимента. Они, в частности, определяют, какие новинки в него включать, а какие позиции выводить из списка, направляют заказы в отдел логистики. Сергей Третьяк: "Тейлоровская теория в действии: дифференциация работ и усложнение бизнеса приводят к возникновению узкой специализации". Проблема том, как разграничить задачи продакт-менеджеров и функциональных отделов. "Продакт-менеджер – это менеджер с массой обязанностей и с неопределенными полномочиями, – объясняет Сергей Третьяк. – Конечно, главная его функция – управлять ассортиментом. А все задачи, связанные с продажами, контролем качества, доставкой, – это уже дело функциональных отделов. Если с ними не налажено эффективное взаимодействие, продакт-менеджер становится заложником взятых на себя обязательств". Чтобы решить эти проблемы, в Компании попытались выстроить матричную оргструктуру. Функциональные отделы должны были выполнять задания, поставленные продакт-менеджерами. Сергей Третьяк и сам занимался внедрением такой системы отношений, и приглашал независимого консультанта. Однако "матрица" не прижилась – функциональные отделы не воспринимали эти задания как приказ. А поскольку они остались держателями бюджета, у продакт-менеджеров не было рычагов финансового воздействия на исполнителей. Передавать бюджет продакт-менеджерам не стали по той причине, что руководители функциональных отделов по сравнению с ними были "тяжеловесами" – у них была выше квалификация и опыт. Поэтому решения по каждому конкретному случаю приходилось принимать гендиректору, что дискредитировало саму идею "матрицы". Наладить внутрифирменное взаимодействие возможно и с помощью других методов. Сейчас в Компании внедряется корпоративная информационная система (ERP). Правда, пока автоматизируются лишь бухгалтерские процедуры и отношения с поставщиками и клиентами. До более тонких вещей вроде взаимодействия подразделений, внутреннего документооборота, мониторинга реализации проектов дело пока не дошло. Хотя подобная информационная система в принципе способна справиться с такими задачами.

Возможные решения

Радикальным решением могло бы стать жесткое усиление контроля за исполнением на основе формализации всех бизнес-процессов, она уже осуществляется в ходе внедрения ERP-системы. Но на этом пути, считает Сергей Третьяк, есть одно серьезное препятствие. В большинстве российских компаний стиль управления определяется системой ценностей, культурой, привычками первого лица. В Компании стиль управления – демократический. Здесь есть внутренние ценности – запрет на агрессию и конфликт, на закулисные игры. Благодаря этому атмосфера в Компании почти семейная, очень низка текучесть кадров. По мнению господина Третьяка, этими корпоративными традициями поступаться нельзя: "Есть компании, которые сухо делают бизнес. Мы – другие, и это способствует успеху". В то же время для эффективного развития бизнеса необходим жесткий контроль за исполнением задач. Но это входит в противоречие со стилем управления, сложившимся в Компании. Сам Сергей Третьяк как менеджер по развитию организации пытается формализовать взаимоотношения внутри Компании, используя минимум документов. Это не всегда срабатывает. Сергей Третьяк: "Я хотел бы знать, как построить эффективное управление, если жесткие авторитарные методы – например, увольнение людей или открытый конфликт интересов – неприемлемы. Но бизнес усложняется, и есть опасность выпустить его из-под контроля". Сам автор проблемы пока видит лишь два решения. Первое: создать бизнес-единицы, чтобы разные продуктовые направления фактически стали отдельными компаниями. Движение в этом направлении уже началось. Так, в отдельный дивизион выделено направление детской одежды. Его директору подчинены продакт-менеджеры, отделы по разработке дизайна и сбыту. Второе решение: оставить в Компании только разработку нового продукта, а все остальное отдать сторонним фирмам на аутсорсинг.

Задание 11. Анализ кейса «Мотивация к размышлению»

1. Определите основные причины, почему используемые в фирме системы мотивации не приводили к повышению эффективности труда, не способствовали реализации стратегии компании.

2. Какие действия следует предпринять, чтобы система мотивации стала эффективной? Предложите свой вариант системы мотивации для данной компании.

Компания «Мониторинг Экспресс» специализируется на сборе маркетинговой информации. Сведения, за которые клиенты готовы хорошо платить, в фирме добывают двадцать маркетологов. Однако качество значительной части информации оставляет желать лучшего. Несмотря на хорошие условия, работают на совесть не более 20% сотрудников отдела маркетинга. Руководство «Мониторинг Экспресс» всерьез обеспокоено такой ситуацией, но повысить мотивацию персонала пока не удается.

Информационный поток

ООО «Мониторинг Экспресс» работает в городе Балаково Саратовской области уже с 1994 года. Первые несколько лет компания в основном вела торговую-посредническую деятельность. Она занималась оптовыми поставками продукции для госпредприятий топливного комплекса и химической отрасли (как правило, по бартеру). Одновременно с торговым бизнесом в «Мониторинг Экспресс» получило развитие еще одно направление – компания стала выполнять заявки отделов снабжения своих клиентов на сбор маркетинговой информации. Все заказы касались продукции производственно-технического назначения, которая предлагалась поставщиками (оборудование, материалы). В стандартный комплект такой информации входили сведения о производителе, номенклатуре продукции, наличии товара на складе, цене и виде транспортировки. Компания работает с информацией, касающейся рядовых, а не специфических видов продукции (в последнем случае спроса на услуги по предоставлению сведений нет: круг поставщиков специфических товаров почти всегда ограничен несколькими предприятиями, с которыми у клиентов «Мониторинг Экспресс» и без того тесные отношения). После августовского кризиса 1998 года за ценную информацию стали хорошо платить, увеличилось и количе-

ство заказов. Это привело к тому, что «Мониторинг Экспресс» превратил первоначально побочный бизнес в профильный. Сохранив доходное торговое направление, фирма начала позиционировать себя уже как маркетинговая служба, соответственно, и работе с информационными заказами стало уделяться значительно больше внимания. Суммарный оборот компании (продажа информации и доходы от торговли) за прошлый год составил около \$10 млн., при этом на долю «информационных» заработков приходится около 40% (это вдвое больше, чем, например, в 2001 году). Свою основную задачу в «Мониторинг Экспресс» видят в том, чтобы найти поставщика с наиболее выгодными для заказчика ценами. По словам заместителя директора по экономике Александра Ошенберга, главные конкурентные преимущества, которые могут быть у компании подобного профиля, – эксклюзивность добытой информации, оперативность ее сбора и методы анализа. Все это предполагает ответственное отношение к работе. Тем не менее, большинство сотрудников отдела маркетинга игнорируют призывы руководства работать с эксклюзивными источниками информации.

Работа с первоисточниками

Во времена бартера многих заказчиков устраивала информация, полученная путем механического обзвона поставщиков и мониторинга отраслевой периодики. Сегодня все иначе – требуется качественный продукт, а для его создания маркетологам приходится вникать во взаимоотношения производителя и дилеров. Понять, кому и по какой цене отпускается товар, можно только на местах. Выход на привилегированного контрагента завода может принести заказчику информации большую выгоду: цена предложения дилера нередко оказывается заметно ниже отпускной. Свежая информация о таком дилере и его условиях – именно то, что большинство клиентов рассчитывает получить за свои деньги. «Люди научились считать деньги, поэтому стали предъявлять к нашей работе достаточно серьезные требования. И понятно, что им не нравится, когда за эксклюзивную информацию выдаются цифры, взятые из интернета и других общедоступных источников», – говорит господин Ошенберг. Работать над качеством продукта компанию заставляет конкуренция. У «Мониторинг Экспресс» есть сильный соперник в Новосибирске, ведущий бизнес в зоне стратегических интересов саратовской компании (в Урало-Сибирском регионе расположена значительная часть предприятий, обслуживаемых «Мониторинг Экспресс»). И за последнее время конкурент заметно активизировался. Александр Ошенберг: «Мы решили, что нужно перестроить структуру компании, а главное, изменить подход маркетологов к работе. Для этого важно, чтобы персонал был заинтересован в результатах своего труда. Мы хотим, чтобы наши маркетологи выдавали качественную информацию, а не, что называется, на-гора уголек. Это, в свою очередь, невозможно без правильной мотивационной системы. Но все наши попытки что-либо здесь придумать пока были не особенно успешными».

Все по плану

Из примерно 120 человек, работающих в компании, 20 являются сотрудниками отдела маркетинга. Большинство маркетологов моложе 30 лет, все без исключения с высшим образованием. Многие имеют опыт работы снабженцами промышленных предприятий и уже в «Мониторинг Экспресс» прошли курсы повышения квалификации. Действовавшая до последнего времени в компании система мотивации не отличалась оригинальностью. Помимо оклада (в среднем 6-7 тыс. рублей) сотрудник мог рассчитывать на премию (50% от зарплаты) – правда, когда компания выполнит финансовый план; если он невыполнен больше чем наполовину, премии не выплачиваются. А за перевыполнение плана предусмотрено двойное вознаграждение (еще один оклад). По словам Александра Ошенберга, премии персонал компании получает регулярно: средний показатель «закрытия» плана – 85-95%. Учитывая, что заработок жителя города Балаково в большинстве случаев не превышает 3 тыс. рублей в месяц, материальное положение маркетологов «Мониторинг Экспресс» представляется далеко не худшим. Существуют также персональные планы – сотрудник недорабатывает, если представляет в месяц меньше десяти

полноценных информационных отчетов. За последний год низкая производительность явилась причиной увольнения двух работников отдела.

Дополнительным критерием оценки работы в компании считают оперативность. Зачастую в переговорах со снабженцем требуется подтверждение способности компании добыть ту или иную информацию. Александр Ошенберг: «В отдел маркетинга звонит наш продавец, предположим, из Красноярска, и говорит: "Я сижу у Ивана Ивановича, так вот он интересуется, сможем ли мы найти для него информацию о поставщиках такой-то продукции по такой-то цене. У него мало времени, поэтому ответить нужно буквально через десять минут"».

Попытка не пытка

Совсем недавно руководство разработало новую схему оплаты труда. К старой формуле (оклад плюс премия в зависимости от результатов деятельности компании) были добавлены еще два коэффициента. Первый – это разница между ценами производителя и той, которую обнаружил маркетолог (напомним: основная задача «Мониторинг Экспресс» – найти товар по стоимости ниже заводской). Второй коэффициент начисляется за объем продаж добытых маркетологом сведений (он получает процент от каждой сделки). Премииальные по этому коэффициенту выплачиваются до тех пор, пока информация не устарела (обычный срок годности – три месяца). По новым правилам выходит, что хороший сотрудник отдела маркетинга может зарабатывать около 20 тыс. рублей в месяц. Как отмечает господин Ошенберг, усовершенствование системы оплаты труда не прошло безрезультатно, однако проблему не решило: «Качество информации улучшилось, но не так принципиально, как мы рассчитывали. Существует негласный порядок: если маркетолог выдает информацию о цене, которая ниже, чем у производителя, менее чем на 20%, – это доказывает, что человек работает недостаточно эффективно. Но этому критерию по-прежнему соответствует меньшинство». Как говорит господин Ошенберг, у маркетологов в компании есть возможности для карьерного роста: «Некоторые предприятия регулярно заказывают большой объем информации. Можно закрепить за собой три-пять таких клиентов, а в рамках отдела сформировать группу специалистов, которые займутся их обслуживанием. Рядовой маркетолог, таким образом, становится кем-то вроде супервайзера. Однако пока этой возможностью так никто и не воспользовался». «Мониторинг Экспресс» планирует учредить должность директора по работе с персоналом. Необходимость такого человека у руководства компании давно не вызывает сомнений. Но поиск достойной кандидатуры пока не увенчался успехом: в Балакове HR-менеджер с опытом – большая редкость, а приглашать московского специалиста в провинцию чересчур накладно. С другой стороны, господин Ошенберг надеется, что решить мотивационную проблему руководство сможет и своими силами, только действовать хотелось бы не по наитию, а зная четкий и проверенный алгоритм.

Задание 12. Анализ кейса «Будни боулинга»

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Сеть развлекательных центров «Космик»- один из пионеров российского рынка развлекательных боулинг-центров. Но чтобы стать неоспоримым лидером российского рынка и развить сеть в регионах, компании потребуется мощный арсенал маркетинговых инструментов.

Bowling по-русски

Об истории создания «Космика» его исполнительный директор Жанна Келлер рассказывает так: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий - октябрь 1998 года: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди так или иначе куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Мы рискнули и не прогадали». Во

всем мире боулинг — один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200-м годом до н. э. А в 1455 году был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997—1998 годах с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick. Основным показателем развитости рынка боулинга-количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России общее число дорожек — порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, то есть менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация, конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходится около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить \$35-60 тыс. в год. У «Космика» сейчас два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. В среднем каждый «Космик» посещают более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает свыше 2 тыс. человек, а при проведении рекламной акции количество посетителей увеличивается до 3 тыс. В планах компании на ближайшие три года - открытие 20 боулинг-центров во всех регионах. На вопрос о конкурентах в «Космике» отвечают: «Наш самый страшный конкурент-диван. А также интернет и компьютерные игры». Жесткой конкуренции с другими заведениями («Планета „Боулинг“», «Чемпион», «Самолет»), по словам Жанны Келлер, пока нет. Видимо, это обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на соседних улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно. «Но расслабляться не приходится. Нужно развиваться - придумывать, придумывать и придумывать. К тому же есть и реальные проблемы, которые надо решать», - поясняет Келлер. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10-12 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет от трех до семи часов. С такой цикличностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

От пионеров до пенсионеров

К целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей (от 4 до 65 лет) и все социальные слои населения (от студентов до топ-менеджеров), включая спортсменов-боулеров. Такая «резиновая» целевая аудитория — мечта любой компании. Однако универсальные маркетинговые приманки, рассчитанные на всех сразу, здесь неэффективны. На борьбу за клиента в «Космике» мобилизовали целый отдел: «Индивидуальный подход к клиенту для нас не декларация. Мы активно развиваем маркетинговые программы по привлечению клиентов и повышению лояльности - отдельно для студентов, семей, пар, корпоративных клиентов. Например, мы дифференцируем бонусы: у нас есть предложения «Час играешь - час бесплатно», «Бесплатный пакет» (пиво или газировка), бизнес-ланч со скидкой. Существуют и специальные программы для школьников: а-ля уроки физкультуры. Но проблема в том, что дети разные, и реакция родителей на эту программу была неоднозначна. Тогда мы вывели другое предложение: „Отметь день рождения в Космике“. Мы дарим подарки, устраиваем для детей настоящий праздник. Хотим уже сейчас привить им интерес к игре в боулинг». Еще одна сильная сторона «Космика», по словам Жанны Келлер, турниры по боулингу - семейные, корпоративные и детские (в частности, бесплатный турнир «Космик Бэби»), а также приуроченные к праздникам.

Футбоулинг

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Для этого даже организуют несколько раз в год бесплатную школу боулинга. Акцент делают на том, что боулинг-это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг в кругу семьи. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. Жанна Келлер не строит иллюзий на этот счет и мыслит в первую очередь категориями бизнеса: «Максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому мы сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей». Чтобы привлечь клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортивных соревнований, детскую площадку, ресторан. Жанна Келлер говорит: «Мы всегда начеку, когда у наших клиентов появляются новые потребности. Более того, мы активно пытаемся выявить их через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые мы не обратили внимания? Может быть, как это ни забавно звучит, надо открывать салон по накладке ногтей? Ведь при игре в боулинг неприятности со сломанными ногтями нередки, а наша задача - не дать клиентке уйти с испорченным настроением».

Маловато будет

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недостижимым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 1500 рублей. В среднем стоимость игры составляет 300-700 рублей. Но несмотря на то, что в выходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр - самое популярное место отдыха с друзьями или всей семьей. «Мы же, в конце концов, не какое-то дорогостоящее излишество пропагандируем или вредную привычку формируем, а открываем для людей интересное и полезное развлечение. Основной вопрос: как это сделать максимально эффективно?» - говорит Жанна Келлер. Немаловажными для «Космика» являются дополнительные инструменты, которые можно было бы использовать для привлечения интереса к боулингу: «Может, если мы предложим гостям что-то еще, к нам придет совершенно новый клиент». Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни?

Тематика рефератов по дисциплине

1. Структура и последовательность анализа внутренних факторов и внешней среды во имя выработки стратегии конкретной фирмы.
2. Содержание и последовательность составляющих PEST- и SWOT- анализа с целью выбора и обоснования стратегии конкретной компании (организации).
3. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.
4. Методика и последовательность привлечения различных групп менеджеров компании к стратегическому планированию и управлению.

5 Обоснование содержания информации, необходимой для стратегического планирования и управления и порядок использования конкретных баз данных при стратегическом управлении.

6 Обоснование взаимосвязи и содержания миссии, образа. Стратегических целей главных задач конкретной компании при стратегическом планировании.

7 Методика и последовательность использования основных вопросов, необходимых при анализе общей ситуации в отрасли и состояния конкуренции в ней.

8 Использование методики стратегического планирования при разработке стратегического плана конкретной компании.

9 Специфика стратегического планирования и управления деятельностью компании в конкретной области бизнеса.

10 Сравнительный анализ различных стратегий конкретной компании и обоснование выбора наиболее целесообразной.

Тематика письменных (контрольных) работ

1. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.

2. Школы современного стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования.

3. Школы современного стратегического менеджмента: предпринимательства, когнитивная, обучения.

4. Школы современного стратегического менеджмента: власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

5. Управленческая стратегия: формирование и реализация.

6. Организация стратегического планирования.

7. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.

8. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.

9. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии.

10. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.

11. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.

12. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.

13. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.

14. Алгоритм оценки конкурентной позиции компании в рыночной экономике.

15. Стратегическая позиционная оценка компании.

16. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.

17. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

18. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.

19. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа.

20. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
21. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.
22. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ.
23. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси.
24. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
25. Корпоративные (базовые) стратегии компании.
26. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
27. Ролевые (инновационно-поведенческие) стратегии компании.
28. Производственные функциональные стратегии компании.
29. Финансовые функциональные стратегии компании.
30. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
31. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании.
32. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
33. Кадровые функциональные стратегии компании.
34. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики.
35. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики.
36. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики.
37. Базовые стратегии антикризисного управления компанией.
38. Стратегии управления качеством в системе менеджмента компании.
39. Стратегическое управление компанией в глобальной отрасли мировой экономики.
40. Стратегическое управление компанией в региональной экономике

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

| Код компетенции (компетенций) | Содержание компетенции (компетенций) | Этапы формирования компетенции (компетенций) | Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции) |
|--------------------------------------|--|---|--|
| ОПК-4 | способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность | 1 | Менеджмент |
| | | 1* | Организационное поведение |
| | | 1* | Управление организационными изменениями |
| | | 2 | Корпоративная и социальная ответственность |

| Код компетенции (компетенций) | Содержание компетенции (компетенций) | Этапы формирования компетенции (компетенций) | Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции) |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| | | 2* | Управление развитием организации |
| | | 2* | Стратегический менеджмент |

* - дополнительный этап освоения компетенции (дисциплина по выбору студента)

7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

| Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций | Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций | | | |
|---|---|--|---|---|
| | Не достигнут базовый уровень | Базовый | Повышенный | Высокий |
| ОПК-4 (второй дополнительный этап) | | | | |
| 3.2*. – алгоритмы стратегического планирования | Не знает | Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения | Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов | Демонстрирует глубокие и уверенные знания |
| У.2*. – анализировать параметры стратегического развития организации | Не умеет | Частичное соответствие требованиям | Соответствует основным требованиям | Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями |
| В.2*. – методами разработки и реализации стратегий | Не владеет | Владеет отдельными методами разработки стратегии, методы реализации стратегий вызывают затруднения | Владеет основными методами разработки и реализации стратегий | Владеет необходимым арсеналом методов разработки и реализации стратегии, может аргументированно объяснить выбор того или иного метода |

7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-4

1. Стратегия организации - это
 - а) деятельность организации в определённой стратегической зоне хозяйствования (определённом сегменте рынка);
 - б) практическое использование методологии стратегического управления;
 - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды - это
 - а) стратегическое планирование
 - б) стратегия
 - в) стратегическое управление
 - г) SWOT-анализ
3. Источник формирования конкурентных преимуществ организации - это
 - а) потенциал
 - б) сценарий
 - в) целевые установки
 - г) миссия
4. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров - это
 - а) разделение труда
 - б) экономичность и эффективность
 - в) единство направления
 - г) выделение доминанты развития
5. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:
 - а) стратегические
 - б) общие
 - в) специфические
 - г) перспективные
6. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:
 - а) стратегические
 - б) общие
 - в) специфические
 - г) перспективные
7. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворённости в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?
 - а) Маркетинг
 - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
 - в) Персонал
 - г) Менеджмент

8. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в) Финансы
- г) Менеджмент

9. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

10. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

11. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

12. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

13. По очередности достижения цели делятся на ...

- а) большие и малые
- б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- в) конкурирующие, независимые и дополнительные
- г) экономические и неэкономические

14. Миссия организации (выбрать неправильный ответ)

- а) определяет прибыль, как смысл существования организации
- б) это предназначение, смысл существования организации
- в) должна отражать следующие характеристики организации: целевые ориентиры, сферу деятельности фирмы, философию организации
- г) все ответы неверны

15. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- в) перспективный сегмент рынка
- г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет полу-

чить) выход

д) свободная экономическая зона

16. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли

а) концентрированного роста

б) интегрированного роста

в) диверсифицированного роста

г) сокращения

17. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ...

а) развития продукта

б) обратной вертикальной интеграции

в) «сбора урожая»

г) конгломератной диверсификации

д) сокращения расходов

18. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам

а) большая доля рынка

б) чувствительные к потребительской ценности покупателя

в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

19. Функциональный бенчмаркинг – это ...

а) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами

б) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, являющихся прямыми конкурентами данной фирмы

в) проведение независимого опроса членов группы экспертов

г) оставление сценариев развития

20. SWOT-анализ – это ...

а) функционально-стоимостной анализ

б) метод экстраполяции тенденций

в) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации

г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

21. Фактор, оказывающий решающее значение на формирование различных вариантов стратегий:

а) поставщики

б) конкуренты

в) основные характеристики продукта, отрасли

г) технологии

д) реализуемые или желаемые конкурентные преимущества

е) потребители и их предпочтения

22. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.

а) базовая стратегия

в) стратегический организационный план

г) стратегический план производства

д) стратегический финансовый план

23. Стратегические изменения определяются ...

а) реальной конкурентной позицией организации

б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства

в) только внутренними особенностями данной конкретной организации

- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды
24. Два основных процесса реализации стратегии (указать 2 ответа):
- а) проведение стратегических изменений в организации
 - б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии
 - в) оперативное управление реализацией стратегии
 - г) стратегическое управление реализацией стратегического плана
 - д) управление персоналом
25. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...
- а) административный, жесткий стиль управления
 - б) партисипативный стиль управления
 - в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
 - г) демократический стиль управления

Перечень вопросов к зачёту

1. Понятие стратегического менеджмента. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
2. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
4. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Школы менеджмента: когнитивная, обучения, власти:
6. Школа менеджмента: формирование стратегии, культуры, внешней среды, конфигурации.
7. Понятие управленческой стратегии. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации.
8. Базовые элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
9. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Стратегические решения.
10. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
11. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур. Формы реализации стратегического планирования.
12. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности товара, компании, экономики. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
13. Конкурентоспособность и ключевые факторы конкурентного успеха, стратегические способности компании.
14. Стратегический анализ конкурентной рыночной позиции компании. Позиционная оценка фирмы–лидеры, фирмы–последователя, фирмы- аутсайдера.
15. Стратегический анализ конкурентного позиционного поведения компании. Наступательные, оборонительные, выжидательные, смешанные стратегические поведенческие позиции компании.
16. Стратегический конкурентный анализ отраслевого рынка: содержание, характеристики и основные показатели (поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты, институты, барьеры входа-выхода, тенденции и фазы развития, конкурентная структура, пространственные масштабы).
17. Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Корпоративные стратегии стабилизационного роста.

18. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных и конкурентных стратегий.
19. Понятие, виды и типы инновационных (деловых) стратегий. Виолентные, патиентные, коммутантные, эксплерентные стратегии.
20. Понятие, виды и типы функциональных (ресурсных) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных конкурентных и функциональных стратегий.
21. Виды и типы производственных функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования производственных стратегий.
22. Стратегическое управления производственным потенциалом компании: сущность, виды, типы, особенности.
23. Производственные функциональные стратегии размещения и специализации производства.
24. Производственные ресурсные функциональные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. Производственные функциональные стратегии прибыли. Производственные функциональные стратегии качества.
25. Стратегии управления технологическим развитием производства компании. Стратегии управления НИОКР компании.
26. Виды и типы финансовых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования финансовых стратегий.
27. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии защиты от финансовых рисков.
28. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы: специфика и формы. Стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью.
29. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями: специфика и формы. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии финансовых инвестиций.
30. Виды и типы маркетинговых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования маркетинговых стратегий.
31. Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом.
32. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.
33. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.
34. Виды и типы кадровых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования стратегии управления персоналом.
35. Кадровые функциональные стратегии привлечения и отбора персонала. Кадровые функциональные стратегии развития персонала.
36. Кадровые функциональные стратегии перемещения персонала. Кадровые функциональные стратегии регулирования занятости на предприятии.
37. Фаза подъема жизненного цикла отрасли и особенности динамики инновационных отраслей. Проблемы, ограничивающие развитие зарождающихся отраслей. Специфика рынков новых продуктов на раннем и последующих этапах.
38. Стратегическое управление компаниями в зарождающихся (инновационных) отраслях. Стратегии инновационного продвижения на новый рынок - наступательная, выжидательная, промежуточная стратегии.
39. Базовые стратегии компании в развивающихся отраслях: наступательные, оборонительные, имитационные. Стратегии освоения новаций – опоры на собственные силы, кооперации с партнерами, закупки новинок.
40. Фаза стабильности жизненного цикла отрасли и особенности динамики зрелых стабильных отраслей. Особенности, преимущества и проблемы зрелых отраслей.

41. Изменения в отрасли в период её перехода от фазы зарождения к фазе зрелости. Стратегическая дилемма, обостряемая нарастанием зрелости отрасли.
42. Стратегическое управление компаниями в зрелых отраслях. Особенности, источники, конкурентных преимуществ и проблемы зрелых отраслей.
43. Специфика конкурентных стратегий компаний в зрелых отраслях экономики. Стратегические ловушки переходного периода и организационные последствия зрелости отрасли.
44. Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей.
45. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации.
46. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.
47. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей.
48. Особенности стратегического управления компаниями в отраслях, переживающих спад.
49. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада.
50. Управляемы и неуправляемы процессы антикризисного развития. Роль стратегии в антикризисном управлении. Базовые стратегии антикризисного управления.

7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4

1. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

| Стратегия бизнеса | S1(уход основного конкурента с рынка) | S2 (изменение потребностей) | S3 (приход новых конкурентов) |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| V1 приобретение и запуск новых технологий | 160 | -90 | 145 |
| V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы | 400 | -370 | 110 |
| V3 выпуск нового продукта | 220 | 190 | -170 |
| V4 реорганизация сети сбыта | 380 | -120 | 85 |

Выбрать стратегию на основе критерия Вальда:

А) стратегия V1

- Б) стратегия V2
- В) стратегия V3
- Г) стратегия V4

2. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

| Стратегия бизнеса | S1(уход основного конкурента с рынка) | S2 (изменение потребностей) | S3 (приход новых конкурентов) |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| V1 приобретение и запуск новых технологий | 160 | -90 | 145 |
| V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы | 400 | -370 | 110 |
| V3 выпуск нового продукта | 220 | 190 | -170 |
| V4 реорганизация сети сбыта | 380 | -120 | 85 |

Выбрать стратегию на основе критерия минимизации риска потерь прибыли:

- А) стратегия V1
- Б) стратегия V2
- В) стратегия V3
- Г) стратегия V4

3. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

| Стратегия бизнеса | S1(уход основного конкурента с рынка) | S2 (изменение потребностей) | S3 (приход новых конкурентов) |
|--|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| V1 приобретение и запуск новых технологий | 160 | -90 | 145 |
| V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес- | 400 | -370 | 110 |

| | | | |
|-----------------------------|-----|------|------|
| единицы | | | |
| V3 выпуск нового продукта | 220 | 190 | -170 |
| V4 реорганизация сети сбыта | 380 | -120 | 85 |

Выбрать стратегию на основе критерия Гурвица:

А) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию V2, при возможности риска можно выбрать стратегию V3

Б) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию нужно ориентироваться на стратегию V1, при возможности риска можно выбрать стратегию V4

В) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию нужно ориентироваться на стратегию V3, при возможности риска можно выбрать стратегию V1

Г) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию нужно ориентироваться на стратегию V4, при возможности рисков выбрать стратегию V2

4. Оценить отраслевую конкурентоспособность компании по методике расчёта интегрального КФУ

| Ключевые факторы эффективности развития | Коэффициент приоритета КФУ | Компания | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
|---|----------------------------|----------|-------------|-------------|
| Рост прибыли | 0,2 | 5 | 5 | 7 |
| Уровень качества продукции | 0,2 | 3 | 4 | 7 |
| Снижение себестоимости | 0,25 | 3 | 7 | 2 |
| Маркетинг | 0,35 | 6 | 3 | 4 |

А) Компания имеет самый высокий уровень конкурентоспособности

Б) Компания опережает по конкурентоспособности конкурента 1, но отстаёт от конкурента 2

В) Компания имеет самый низкий уровень конкурентоспособности 1

Г) Компания опережает по конкурентоспособности конкурента 2, но отстаёт от конкурента 1

5. Определить полный экономический результат проекта, если общая прибыль составляет 16000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 4000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 4500 у.е., потребности в инвестициях - 12000 у.е.

А) 12500 у.е.

Б) 12000 у.е.

В) 9000 у.е.

Г) 17000 у.е.

6. Определить отдачу инвестиций в процентах, если общая прибыль 17000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 3000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3000 у.е., потребности в инвестициях - 11000 у.е.

А) 104,17

Б) 72,03

В) 109,09

Г) 91,19

7. Определить норму прибыли в процентах, если общая прибыль 12000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 6000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3500 у.е., потребности в инвестициях - 12500у.е.

А) 166,67

Б) 181,82

В) 93, 27

Г) 144,00

8. На основе расчёта полного экономического результата (ПЭР), проекта, выбрать наиболее эффективную стратегию (в у.е.)

| | Стратегия 1 | Стратегия 2 | Стратегия 3 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Общая прибыль | 16000 | 17000 | 12000 |
| Ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования | 4000 | 3000 | 6000 |
| Изменение стоимости бизнеса | 4500 | 3000 | 3500 |
| Потребности в инвестициях | 12000 | 11000 | 12500 |

А) стратегия 1

Б) стратегия 2

В) стратегия 3

9. Выявить конкурентные возможности турфирмы по отношению к конкурентам на основе оценки интегрального КФУ

| КФУ | Коэффициент приоритетности | Турфирма | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
|---|----------------------------|----------|-------------|-------------|
| Высокое качество предоставляемых услуг | 0,3 | 8 | 7 | 6 |
| Надежность и стабильность принимающей стороны | 0,2 | 6 | 8 | 7 |
| Надежная агентская сеть | 0,2 | 9 | 7 | 6 |
| Престиж торговой марки | 0,1 | 9 | 9 | 8 |
| Налаженная технология продаж | 0,2 | 10 | 6 | 7 |

А) компания имеет достаточно хорошие конкурентные возможности и может спокойно конкурировать по качеству и надежности на рынке

Б) компания имеет плохие конкурентные возможности и проигрывает обоим конкурентам

В) компания имеет средние конкурентные возможности и может конкурировать с конкурентом 1, проигрывая конкуренту 2

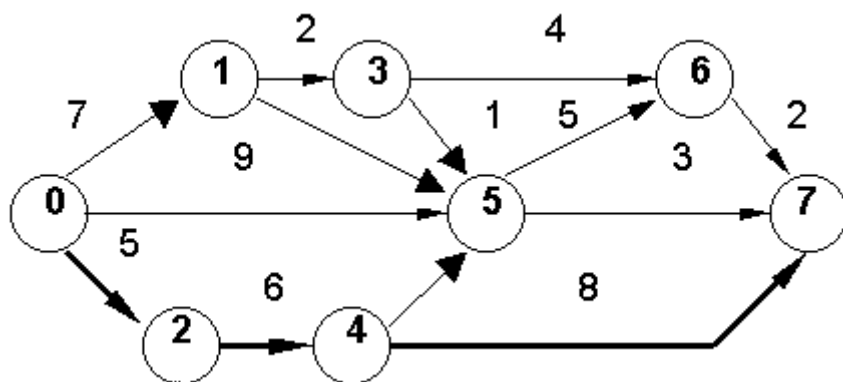
Г) компания имеет средние конкурентные возможности и может конкурировать с конкурентом 2, проигрывая конкуренту 1

10. Определить рентабельность инвестиций, если прибыль составляет 270 млн. руб., а сумма всех активов 250 млн. руб.

- А) 20 млн. Руб.
- Б) 92%
- В) 0,8
- Г) 108%

Задача 1.

Определить величину критического пути, а так же раннее начало и позднее начало события 5



Задача 2

Определить наиболее выгодный вариант стратегии, если известно, что
Стратегия 1 - затраты составляют 160 млн. рублей, чистая прибыль составит 32 млн. рублей

Стратегия 2 - затраты составляют 200 млн. Рублей, чистая прибыль - 60 млн. Рублей.

Задача 3

Определить стоит ли организации применять стратегию связанную с модернизацией оборудования, если - отраслевой нормативный коэффициент составляет 0,15. Себестоимость годового объема выпуска продукции до модернизации составляла 40 млн. руб., после - 38 млн. рублей. Дополнительные капитальные вложения составят - 15 млн. Рублей. Обосновать решение.

7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4

КЕЙС 1

Небольшая региональная компания, специализирующаяся на заготовке лома цветных металлов, в состав которой входит 16 приемных пунктов и небольшое производство по первичной переработке и сортировке лома цветных металлов (здесь же склад, своеобразный распределительный центр), решила заняться региональным развитием и открыть приемные пункты во всех городах области с численностью населения свыше 15 тыс. человек. Исходя из норматива 1 приемка на 15 тысяч жителей.

Региональное развитие предполагается осуществить за 1 год, то есть, предусмотрен достаточно динамичный рост.

Всего в субъекте федерации 32 населенных пункта, которые соответствуют данному критерию с общей численностью населения 611 тыс. жителей, то есть сеть приемок планируется увеличить на сорок пунктов + организация двух дополнительных распределительных центров.

Однако у руководства есть сомнения.

(а) в компании отсутствует эффективный механизм контроля над работой приемщиков с точки зрения их порядочности. Поскольку компания работает давно, и штат приемщиков нормализовался (текучесть кадров за 2016 года равна 0), в компании работают проверенные люди, воровства нет. В ситуации с региональным развитием, когда придется в ускоренном формате открывать 40 приемок и нанимать 40 приемщиков, однозначно будут инциденты воровства.

(б) несмотря на то, что в среднем приемщик зарабатывает около 60 тыс. рублей в месяц, подобрать на эту должность хорошего, замотивированного на результат сотрудника сложно.

Вопросы к кейсу

- Как выстроить систему контроля над работой приемных пунктов и складами, что бы свести к минимуму вероятность возникновения воровства? Решить
- Как выстроить hr-стратегию компании, чтобы работать в компании хотели лучшие представители рынка труда? Решить
- Стоит ли в сложившихся в современной России условиях вообще заниматься региональным развитием? Обоснуйте ответ.

КЕЙС 2

В 2014 года успешная строительно-производственная компания создает две дочерние фирмы для диверсификации бизнеса. Каждая из них специализируется на своем направлении строительно-монтажных работ.

Во втором квартале 2015 года в результате начавшегося кризиса резко падает количество заказов. Объемы заключенных договоров не позволяют полностью покрыть косвенные расходы дочерних компаний, и руководство материнской фирмы принимает решение перевести часть бизнес-процессов на аутсорсинг, используя специалистов собственных служб.

Оба директора дочерних фирм владеют каждый по 15% уставного фонда в руководимых ими фирмах (юр.форма ООО), что, по замыслу руководства, должно было бы стимулировать их на самостоятельное развитие компаний. Аутсорсинг финансово-бухгалтерской работы, IT-поддержки, делопроизводства давал возможность директорам уменьшить административную нагрузку и больше времени уделить организационным и производственным вопросам.

В реальности, проблемы поиска заказов остались на плечах руководства головной компании. Инициатива директоров "дочек" ограничилась принятием оперативных решений при выполнении уже подписанных договоров. При этом, возникающие из-за брака или задержки сроков вопросы заказчиков также приходилось решать руководству материнской компании.

По итогам 2015 года обе дочерние компании получили убыток. Начало 2016 года существенного улучшения не показало, заказов также не было. Руководитель головной организации не предъявлял претензий директорам "дочек", но объективно потребовал уменьшения их зарплаты до исправления экономического положения. Один из директоров не согласился и написал заявление об увольнении, но из состава учредителей выходить не стал. Второй директор согласился с уменьшением и в течение следующего года продолжал работать, но по завершению года также принял решение уволиться, оставшись в составе учредителей.

Вопросы к кейсу

Допустил ли стратегические ошибки руководитель головной компании при принятии решения о создании "дочек"? При любом варианте ответа обоснуйте его. Решить

- Какую стратегию предложили бы Вы по итогам 2015 года применить дочерним компаниям и головной фирме? Решить
- Какие организационные решения стоит принять руководителю материнской компании, как держателю контрольной части уставного фонда? Шить
- Почему аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов не дал экономических результатов?

КЕЙС 3

Из-за кризиса и растущей конкуренции завод по производству строительных материалов получает все меньше прибыли с продаж, хоть и нарастил объем производства на 25% в начале прошлого года.

Миссия завода - производство качественных материалов для мало- и многоэтажного строительства, определена 10 лет назад.

Стратегические цели определены 2 года назад - высокое качество продукции, внедрение передовых технологий, сохранение коллектива.

Клиенты фирмы делятся на 3 категории:

А - крупные дилеры (66% от объема производства), берущие большие объемы с небольшой наценкой.

Б - мелкие магазины (27%), берут небольшие объемы со средней наценкой.

В - частные лица (7%), берут небольшие объемы с большой наценкой.

Логистика позволяет быть конкурентоспособными на удалении до 2х областей "вдаль" включительно, хоть прибыль с продаж и уменьшается.

Качество продукции - высшее по рынку, хоть конкуренты "экспертно" сообщают покупателям об обратном.

Ассортимент продукции завода относительно теоретически возможного по рынку невелик, около 20%, включает типовые и самые ходовые позиции.

Отдел маркетинга 6 месяцев назад обновил сайт и запустил интернет-магазин, через который начали идти заказы на сумму ~10% от объемов Б и В.

Работа отдела продаж пассивная - дилеры сами присылают заявки на продукцию, клиенты Б и В звонят/обращаются по рекламе сами.

На заводе у дверей отдела продаж постоянная очередь из водителей, ожидающих документы на отгрузку, оплаты, решения возникших вопросов.

Часты пересорты, задержки в отгрузке - но на хороших отношениях удается "заявить" негатив и в отчетности по заводу цифры выглядят хорошо.

Премия отдела продаж завязана на выполнение плана по объемам и по цене продаж. Сезонная специфика торговли исторически позволяла без усилий выполнять план в сезон, в то же время в "не сезон" менеджеры спокойно относились к отсутствию премии, что обуславливается относительно высокими окладами.

Директор поставил задачу по существенному росту маржинальности продаж, которая в последний год неудовлетворительная и без положительной динамики.

Вопросы к кейсу

- Оцените роль миссии - играет ли она заметную роль в сложившейся ситуации? Решить
- Оцените обоснованность стратегических целей - они помощь или помеха в достижении поставленной задачи. Решить
- Требуется ли изменения работа с клиентами? Решить
- Какие изменения в технологии работы отдела продаж могут помочь достижению поставленной задачи? Решить
- Следует ли развивать сайт?

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Уровень сформированности компетенции ОПК-4 (второй дополнительный этап) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

Промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.01 Экономика (профиль «Мировая экономика») по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме зачета.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета – 50 баллов. Сумма баллов на зачете складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном зачете ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения
Вписан верный ответ – 2 балла

Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на зачете

| | | |
|---|--|---|
| Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла) | Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения | 3 |
| | Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия | 2 |
| | Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен | 1 |
| | Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой | 0 |
| Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла) | Приводятся факты и примеры в полном объеме | 3 |
| | Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла | 2 |
| | Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла | 1 |
| | Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы | 0 |

| | | |
|---|--|---|
| Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла) | Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа | 3 |
| | Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа | 2 |
| | Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз | 1 |
| | Не прослеживается логика, мысль не развивается | 0 |
| Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл) | | 1 |

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

Шкала оценивания стандартных ситуационных задач

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|-----------|
| Понимание представленной информации | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Изложение фактов | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Предложение способа решения проблемы | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Аккуратность оформления | | | | 1 |
| ИТОГО: | | | | 10 |

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

| | | | | |
|---|---|---|---|-----------|
| Понимание представленной информации | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Изложение фактов | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Предложение способа решения проблемы | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Обоснование способа решения проблемы | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Предложение альтернативного варианта | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Полнота, последовательность, логика изложения | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Аккуратность и правильность оформления | | | | 2 |
| ИТОГО: | | | | 20 |

При выставлении зачета суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Зачет

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Баллы по 100-балльной-шкале | Традиционная система оценки |
| 52-100 баллов | Зачтено |
| 51 балл и ниже | Не зачтено |

Описание шкалы оценивания

| Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформирована | Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций) | Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций) | Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций) |
|--|--|--|--|
| Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки | Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности | Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала | Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях. |

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная литература

1. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=115008
2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 303 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117341
3. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник [Электронный ресурс] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=118643
4. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 136 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=257829

8.2. Дополнительная литература

1. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник [Электронный ресурс] / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 399 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117339
2. Основы менеджмента: учебник [Электронный ресурс] / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=118632
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент, Учебник, - М.: Дашков и К, 2014
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент, Учебник, - М.: Проспект, 2011.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент, Учебник, - Спб.: Питер, 2011.

6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. [Электронный ресурс] /М.: Юнити-Дана, 2012. – 624с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117473

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

URL www.sr.fondedin.ru.

URL: www.csr.ru.

URL: <http://grebennikon.ru/cat-st-16.html>.

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.

2. Пакет офисных программ Microsoft Office.

3. Антивирусные программы.

4. Программы-архиваторы.

5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.

6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.

7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

Подготовка к практическим занятиям

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Работа с литературой

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки – это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее

значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

Самостоятельная работа

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

Работа с Интернет-источниками

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом⁵.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

⁵ Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

Написанию рефератов:

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что

вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Оформление реферата обычно содержит 18 ± 3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

| Наименование | Формат |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Формат бумаги | A4 |
| Шрифт | Times New Roman, размер (кегель) 14 |
| Междустрочный интервал | 1,5 |
| Поля: слева/справа/сверху/снизу | 3/1,5/2/2 |
| Сноски (шрифт) | Times New Roman, размер 10 |
| Номер страницы | 1,2,3 n |

Критерии оценки реферата:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;

- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «**Стратегический менеджмент**» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля) и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:

| № п/п | Вид и наименование оборудования | Вид занятий | Краткая характеристика |
|-------|---------------------------------|--|--|
| 1. | Мультимедийные средства | Лекционные, практические и семинарские занятия | Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц |
| 2. | Учебно-наглядные пособия | Практические занятия | Иллюстрационный и раздаточный материал |

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента

Протокол №6 от 22 июня 2017 г.

Авторы: Е.В. Смолин, Г.Е. Железнова

Глоссарий по дисциплине

А

Административное управление – управление, основанное на отдаче приказов и директив.

Адхократия – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; структура с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.

Б

Бенчмаркинг – новый подход к сбору и анализу информации, необходимой для разработки адекватной стратегии. Цель данного подхода – изучать других и учиться у них, т.е. отбирать в процессе исследований приемы работы из практики фирм–партнеров, конкурентов и фирм из смежных отраслей с целью использования их в деятельности собственной компании для повышения эффективности.

Бизнес – дело, занятие, приносящее доход, предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности фирмы. Бизнес – это деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом.

Бюджетирование – разработка финансового плана и оценка финансовых последствий сделанного стратегического выбора.

В

Венчурные компании – риско-фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки.

Вертикальная интеграция «вперед» – стратегия, направленная на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок.

Видение – картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей.

Внешняя гибкость – возможность сохранять конкурентные позиции при любых изменениях внешней среды. Достигается за счет распределения риска между различными СЗХ, а также зонами стратегических ресурсов, факторами и группами стратегического влияния.

Внешняя (маркетинговая) среда организации – совокупность действующих за пределами организации сил и лиц, с которыми она сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности и которые влияют на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

Внешняя среда отрасли – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне, не принадлежа данной отрасли.

Внутренняя гибкость – способность компании обеспечить такую внутрифирменную координацию, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы фирмы могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Высшая степень гибкости – это полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов фирмы в деньги.

Внутренняя среда организации – совокупность всех внутренних факторов, которые определяют процессы жизнедеятельности организации. Внутренняя среда компании, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная вне зависимости от организационной формы компании.

Входные барьеры (барьеры входа, вхождения) – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ.

Выходные барьеры (барьеры выхода) – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально–политический, экономический и эмоциональный характер.

Г

Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, т.е. преодолевающую локальные особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Главные достоинства – термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма, глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с большой конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Глобальная фирма – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую свою репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим.

Д

Деловая стратегия – концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Дерево решений – схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Дерево целей ^древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням; В основе дерева целей лежит согласование целей между собой.

Децентрализованная организация – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чрезмерно зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделение взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно.

Ж

Жизненный цикл системы – последовательность качественно различающихся стадий развития, через которые проходит система за время своей жизни.

З

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В этом случае можно принять, что входы и выходы у нее отсутствуют либо их состояние неизменно во времени. На поведение системы влияют только результаты внутренних изменений. В качестве закрытой системы может рассматриваться фирма в ситуации, когда ее деятельность лишь в незначительной степени зависит от влияния факторов внешней среды (политических, экономических, демографических и т.д.).

Застрявшие на полпути, «болото» – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, «застрявшим на полпути», почти гарантирована низкая норма прибыли.

Зоны стратегических ресурсов – в широком смысле это мировые источники природных, финансовых, людских ресурсов, которые надо учитывать при разработке стратегических планов. В узком смысле это источники стратегических ресурсов, индивидуальных для каждого предприятия. В зависимости от товара, производимого компанией, стратегические ресурсы могут быть весьма разнообразны.

И

Игра с нулевой суммой – раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыши одного участника игры равны проигрышам другого. Игры с нулевой суммой позволяют имитировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным числом управленческих задач на каждом уровне.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Имитация – процесс разработки модели реальной ситуации и проведения экспериментов с целью выявления возможных альтернатив изменения данной ситуации.

Инвестиционная стратегия – это стратегия формирования инвестиционного портфеля.

К

Кабинетные исследования – предполагают изучение вторичных данных, т.е. уже существующей в определенной форме информации, полученной ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей данного исследования.

Кейрецу – система, в которой каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. В данном случае речь идет об альянсе фирм, когда ни одну из компаний нельзя считать вышестоящей, такая ситуация получила название этархии. Система кейрецу характерна для японских фирм.

Коммерческая организация – основной целью деятельности данной организации является извлечение прибыли.

Конгломерат – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле группа хозяйственных подразделений стратегически связана между собой).

Конкурентное преимущество – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает компании наилучшие по сравнению с конкурентами возможности привлекать и сохранять потребителей.

Конкурентный статус фирмы – показатель, характеризующий позицию фирмы в конкуренции. Определяется как рентабельность стратегических капитальных вложений с учетом степени «оптимальности» стратегии фирмы и степени соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии. Используется в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи».

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Кривая опыта (обучения) – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении выпуска продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьирует от отрасли к отрасли. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кружки качества – организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения проблем качества и выработки идей, направленных на повышение качества. Обычно кружки собираются регулярно и функционируют на добровольной основе.

Культура корпорации, организационная культура – атмосфера или социальный климат в организации. Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.

Л

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма – владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой – покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность, за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма – покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Личностный подход к изучению лидерства – изучает личность и характеристики лидера. Теории лидерства, базирующиеся на данном подходе, основаны на мнении, со-

гласно которому личности эффективных лидеров и тех, кто лидерами не являются, существенно различаются. Концентрируется на том, кем лидер является.

М

Макровнешняя среда – совокупность общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты микросреды (политические, социально–экономические, правовые и т.д.).

Маркетинговые стратегии – стратегии, определяющие главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть поставленных целей. Маркетинговые стратегии включают конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. Маркетинговые стратегии разрабатываются в отношении продукта, цены, сбыта, продвижения товара на рынок, определяют реакцию компании на опасности и возможности рынка.

Матрица баланса жизненных циклов – один из методов уравнивания близких и далеких перспектив развития стратегических зон хозяйствования. Матрица состоит из двух частей: первая отражает положение различных стратегических зон хозяйствования в соответствии с их конкурентным статусом и фазой жизненного цикла в краткосрочной перспективе, вторая – в долгосрочной.

Матричная организация – тип организационной структуры, в которой члены сформированной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают постоянно.

Машинная бюрократия – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; структура, функционирующая как встроенный регулируемый механизм. Характерна для организаций, производственная деятельность которых имеет рутинную природу и отличается простотой и повторяемостью, что влечет за собой высокую степень стандартизации производственных процессов. Стандартизация рабочих процессов – основной координационный механизм, что определяет важность технотруктур. Машинная бюрократия состоит из специалистов, обладающих большой неформальной властью, так как они стандартизируют работу всех остальных.

Международная компания – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из них – национальные. К категории международных компаний, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК, эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Менеджмент – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально–экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Механистическая система – традиционно–бюрократическая форма организации в противоположность органической структуре. Характеризуется иерархической структурой, централизованным управлением и жесткой регламентацией ролей сотрудников. Эффективна в условиях, когда рыночная и технологическая среда являются стабильными и их изменения предсказуемы. Неустойчива в условиях неопределенности.

Микровнешняя среда – включает в свой состав совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность предприятия обслуживать своих потребителей (конкуренты, поставщики, посредники, клиенты и т.д.). Микровнешняя среда и внутренняя среда фирмы образуют микросреду.

Миссия (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характери-

зует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция Корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная (многострановая, многорегиональная, множественно-национальная) конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании действуют. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны). Отсюда и термин – «Многонациональная конкуренция».

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

Многонациональные (многострановые, многорегиональные фирмы) – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета, но имитирующей его состояние. Модели играют важную роль, потому что они упрощают реальность и) тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель стратегического состояния компании – стратегический куб. Графическое отображение пространственного положения компании в трехмерной системе координат, определяемое степенью учета в ее деятельности экономического, политического и организационного аспектов.

Мониторинг – это повторные исследования с одинаковой структурой выборки, но каждый раз с новыми участниками, отбирающимися по специальной методике.

Мотивация – процесс стимулирования сотрудников организации, побуждающий их осуществлять деятельность по достижению индивидуальных целей и общих целей организации.

Н

Некоммерческая организация – не ставит своей целью извлечение прибыли, но может заниматься предпринимательской деятельностью для достижения целей, ради которых она создана.

Непрограммируемые решения – принимаются в случае необычной или исключительной ситуации, в случае, если проблема возникает не часто и является настолько значительной, что требует особого подхода. Не существует четких правил принятия непрограммируемых решений.

Непрограммируемые решения подразделяются на структурированные и неструктурированные.

Неструктурированные решения – являются производными от эвристики, т.е. оригинального, интуитивного поиска решения.

Неформальная организация – не имеет жесткой системы формализованных правил и процедур. Может существовать как сама по себе (семья, друзья, клубы и т.д.), так и в структуре формальных организаций.

О

Обновление – связано с приобретением сотрудниками компании новых навыков и знаний, что позволяет организации регенерироваться. Связано с изменением основных ценностей человека.

Оживление – развитие организации вместе с развитием среды.

Оперативное решение – решение, направленное, как правило, на достижение краткосрочной цели, носит локальный характер и влияет на какой-то определенный участок деятельности компании. Принимается на разных уровнях управления.

Операционная стратегия – определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационная структура конгломератного типа – один из видов адаптивной структуры, используемый крупными корпорациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют общей структуры организации; в различных отделениях используются структуры различных типов.

Организация – сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы целей.

Органическая (адаптивная) структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения во внешней среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической структуры. Устойчива в условиях неопределенности.

Открытая система – характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от внешних факторов и обладает способностью приспосабливаться к изменениям во внешней среде, что является необходимым условием продолжения ее функционирования.

Отрасль – в стратегическом управлении совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

II

Параметрический ряд (продуктовая линия) – подвиды конечной продукции по функциональным особенностям, уровню качества и цены, предназначенные для определенных категорий покупателей или продажи через определенные каналы сбытовой сети.

Поведенческий подход к изучению лидерства – связан с теориями, описывающими поведение лидера. Данные теории пытаются связать то, что лидер делает, с его эффективностью.

Полевые исследования – предполагают сбор и анализ первичных данных в соответствии с целью конкретного исследования. Обычный способ получения первичной информации – обращение к отдельным людям или группам для того, чтобы узнать их мнение по рассматриваемой проблеме.

Политика – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. Система мер, реализуемых руководством фирмы в какой-то области.

Политические стратегии – определяют отношение фирмы к группам стратегического влияния и действия фирмы по отношению к политическим сторонникам и противникам. Включают в себя стратегию игнорирования, стратегию учета политических интересов, стратегию создания стратегических альянсов.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в

бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Правила – точное определение того, что следует делать в конкретной ситуации. Правила, так же как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование в направлении реализации ее стратегий.

Привлекательность рынка (отрасли) – данный параметр включает в себя емкость рынка и темп его роста; технологические требования; напряженность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; угрозы и возможности развивающихся отраслей; исторически сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование. Используется в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи».

Принятие решения – выбор действий, направленных на решение проблемы или извлечение выгоды из представившейся возможности.

Предпринимательство – старое понятие «предпринимательство» получило в последнее время право на новую жизнь. В «Оксфордском энциклопедическом английском словаре» предприниматель определяется как «лицо, которое возглавляет предприятие или бизнес с возможностью получения прибыли или убытка». Х. Стивенсон предложил следующее определение предпринимательства: «Предпринимательство – это процесс, с помощью которого индивиды или по своей инициативе, или в соответствии с внутренними целями организации используют благоприятные возможности без привлечения ресурсов, которые они уже контролируют». Возможности определяются здесь как «будущая ситуация, которая считается желаемой и осуществимой». В научных кругах предпринимательство не рассматривается как научная дисциплина. В учебных заведениях преподается ряд предметов, охватывающих некоторые функциональные аспекты предпринимательства, например бухгалтерский учет, финансы, маркетинг и т.д.

Программируемые решения – принимаются в соответствии с писаными или неписаными правилами, процедурами, моделями, что облегчает процесс принятия решения в повторяющихся ситуациях путем ограничения или исключения альтернатив.

Простая структура сходна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немного в ее деятельности может быть формализовано, и это практически исключает использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры, как правило, характеризуется простотой и динамичностью. Ввиду простоты ее может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

Профильная диверсификация (связанная диверсификация, диверсификация в родственные отрасли) – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки ценностей, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимально использовать эффект кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной ди-

версификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

Профессиональная бюрократия – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Данная структура является бюрократической и одновременно обходится без централизации. Такие организации характеризуются устойчивой оперативной работой, которая усиливает стандартность поведения. В то же время они сложны и должны находиться под прямым контролем. В этой связи профессиональная бюрократия использует координационный механизм, который охватывает одновременно и стандартизацию, и децентрализацию.

Процедуры – описывают действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации.

Процессинговый подход к изучению лидерства – определяет процедуру общения лидера и подчиненного. Теории, базирующиеся на данном подходе, пытаются объяснить процессы, в ходе которых развиваются отношения между лидерами и подчиненными.

ПЭСТ анализ – используется для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы. Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: политических, социальных, экономических, технологических.

Р

Рентабельность инвестиций – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, устанавливающий желательность инвестиций как отношение доходности к первоначальному вложению капитала, другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

Реструктуризация – процесс, касающийся изменений в организации, диктуемых внешней средой. Это прежде всего изменения в организационной структуре, культуре компании, своего рода приведение внешнего облика в соответствие с ситуацией. Реструктуризация направлена на достижение конкурентных преимуществ.

Рефрейминг – изменение в сознании организации. Это осознание организацией того, что она из себя представляет, чего может достичь.

Рынок – в стратегическом управлении совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов. Рынок можно определить как общественный институт, сводящий вместе продавца и покупателя для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара и/или услуги.

С

Сегмент рынка – это совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт или комплекс маркетинга.

Синергизм (синергия) – совокупный эффект различных сил. Стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Преимущества синергизма определяются как « $2 + 2 = 5$ », иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

Ситуационный подход к изучению лидерства – базируется на вероятностных теориях лидерства, является наиболее современным и чаще всего используемым на практике. В основе его лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в ходе анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Стратегии инвестиционной активности – стратегии, направленные на развитие деятельности компании и ее рост. Они включают в себя стратегии поведения на рынке ценных бумаг, расширения производства, диверсификации.

Стратегии интегрированного роста – стратегии, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли.

Стратегии диверсификации – определяются состоянием или изменением одного или нескольких из пяти элементов: продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Известны три основных типа диверсификации: стратегия концентрической диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации.

Стратегии концентрированного (интенсивного) роста – стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии: проникновения на рынок, развития рынков, развития продукта.

Стратегии целенаправленного сокращения – стратегии, направленные на сокращение деятельности компании. Они включают в себя стратегии сокращения (свертывания), сокращения расходов, стратегию «сбора» урожая, ликвидации.

Стратегическая гибкость – способность компании использовать благоприятные стратегические неожиданности для укрепления своих конкурентных позиций и противостоять возможным угрозам. Стратегическая гибкость дает возможность фирме готовиться на двух фронтах: внутреннем и внешнем.

Стратегическая зона хозяйствования – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход. Характеризуется как определенным видом спроса, так и определенной технологией.

Стратегическая неожиданность – событие, наступление которого нельзя спрогнозировать и которое нарушает стратегически важные закономерности развития. Стратегические неожиданности могут быть благоприятными для фирмы, а могут и таить в себе угрозу для ее конкурентных позиций.

Стратегический анализ – анализ внутренних и внешних факторов, важных для разработки целей и стратегии. Выделяют внутренний и внешний анализ, анализ конкурентоспособности.

Стратегический анализ издержек – включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Стратегический контроль – процесс наблюдения высшего и оперативного руководства за выполнением стратегии. Включает в себя оценку стратегической траектории развития хозяйственных подразделений компании их совместимости со стратегией развития корпорации в целом.

Стратегический потенциал – совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации разработанной стратегии.

Стратегические альянсы – соглашения о сотрудничестве, заключаемые между независимыми компаниями, для достижения общих целей. Соглашения выходят за рамки обычных деловых отношений между фирмами, но не означают слияния, поглощения или создания полного товарищества.

Стратегические цели – описывают стратегическое намерение фирмы – стремление занять определенное место в бизнесе. Направлены на достижение ключевых результатов по упрочению положения фирмы в долгосрочной перспективе.

Стратегическое решение – решение, направленное на достижение долгосрочных целей. Принимается высшим руководством компании. Характеризуется большой степенью риска. Влияет на все сферы деятельности компании.

Стратегическое управление (менеджмент) – деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствовать ее внутренним возможностям и оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию, 2) способность выявить необходимость изменений, 3) способность разработать стратегию изменений; 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы; 5) способность воплощать стратегию в жизнь.

Стратегия – средство достижения желаемых результатов. Комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия вертикальной интеграции – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Можно рассматривать вертикальную интеграцию «назад» и вертикальную интеграцию «вперед».

Стратегия восстановления (разворота) – характерна для фирм, находящихся в сложном положении, которое постепенно ухудшается. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия горизонтальной диверсификации – стратегия, ориентированная на поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если эта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями.

Стратегия горизонтальной интеграции – имеет своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

Стратегия дифференциации – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который является важным для большинства клиентов. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия «захвата незанятых пространств» – связана с отказом компании от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться наиболее сильные стороны компании.

Стратегия игнорирования – состоит в проведении компанией такой политики, которая ставит фирму в положение, позволяющее ей не учитывать те или иные политические изменения, не реагировать на мнение общественных организаций.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, включая не только расширение экспорта товаров, но и экспорта капитала, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия конгломератной диверсификации – стратегия, направленная на освоение видов деятельности, не связанных с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. При реализации стратегии конгломератной диверсификации цель фирмы состоит в обновлении своего портфеля.

Стратегия концентрической диверсификации – стратегия, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которая соответствует существующим возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство остается основным в деятельности компании, а новое возникает исходя из ее возможностей (технологических, маркетинговых и т.д.).

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия наступления (наступательная стратегия) – предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли.

Стратегия обороны и укрепления (оборонительная стратегия) – предполагает способность фирмы удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение компанией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции. Для слабого бизнеса данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, уровня прибыли и конкурентного положения на достигнутом уровне.

Стратегия оптимальных издержек – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия ответного удара – состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. компания готова защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия партизанской войны – предполагает осуществление фирмой торговых «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникало желание атаковать ее позиции.

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг – заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач.

Стратегия проникновения на рынок – имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребителю рыночного рынка). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

Стратегия развития рынков – в рамках данной стратегии фирмы, используя различные способы, пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта – направлена на обеспечение роста продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегия расширения производства – определяется состоянием или изменением одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии. Они включают в себя группу стратегий концентрированного роста и группу стратегий интегрированного роста.

Стратегия ресурсобеспечения – набор принципиальных положений, позволяющих компании эффективно распределять ресурсы и выбирать наиболее предпочтительных поставщиков. Также в этой стратегии должна быть оценена стратегическая независимость фирмы от конкурентной силы поставщиков.

Стратегия сбора (снятия) урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия создания стратегических альянсов – стратегия, направленная на постоянный поиск союзников и усиление позиций компании за счет снижения конкурентного давления в результате заключения различного рода соглашений.

Стратегия сокращения (свертывания) – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия сокращения расходов – достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности.

Стратегия учета политических интересов – стратегия, предполагающая, что компания занимает активную политическую позицию, зачастую формируя ее через механизм предпринимательского лоббирования.

Стратегия сфокусированной дифференциации – один из видов сфокусированной стратегии, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Структурированные решения – соответствуют проблемам, структура которых известна.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по поддержкам) – один из видов сфокусированной стратегии, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе

конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Т

Технологическая стратегия – стратегия, определяющая позиции фирмы в области исследований и разработок новых технологий и товаров, работы с лицензиями при их покупке и продаже, в выявлении и усилении конкурентных преимуществ за счет владения патентами и ноу-хау.

Товар-субститут – товар, удовлетворяющий те же потребности, что и основной продукт, но отличающийся от него по некоторым характеристикам.

Трансакционные издержки – издержки на подготовку и проведение различных трансакций: соглашений, контрактов, договоров и т.д. Внутренние трансакционные издержки включают в себя затраты на координацию действий различных отделов фирмы при выполнении конкретной работы.

У

Управленческое решение – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе существующей ситуации, определении цели действия и содержащий программу достижения целей.

Ф

Факторы и группы стратегического влияния – совокупность людей, организаций, предприятий, с которыми фирма вступает во взаимоотношения. Акционеры, потребители и ассоциации потребителей, профсоюзы, средства массовой информации, органы власти, влиятельные лица внутри предприятия или из политических кругов страны, оказывающие в определенной степени влияние на судьбу фирмы.

Финансовые цели – направлены на достижение ключевых результатов, связанных с повышением краткосрочных финансовых показателей.

Формальная организация – имеет четкие целевые установки, жесткую систему правил и процедур функционирования.

Функциональная организационная структура – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

Функциональная стратегия – определяет план управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Х

Хозяйственное подразделение – основная первичная ячейка, для которой вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности.

Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) – совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать.

Ц

Цель – конкретное конечное состояние или искомый результат, который хотела бы получить группа, работая вместе.

Центры прибыли – производственные отделения как самостоятельные хозяйственные единицы, несущие всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли. Самостоятельность производственных отделений,

именуемых «центрами прибыли», распространяется на все виды деятельности, но вместе с тем и ограничена, прежде всего в вопросах планирования и финансирования.

Цепочка ценностей – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. Цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, и иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

Э

Экологическая стратегия – стратегия, направленная на защиту окружающей среды, сбережение природных ресурсов, выпуск экологически чистой продукции, т.е. всего, что предназначено для сохранения живой природы в мире в целом и в месте расположения производства в частности.

Экономия на масштабах деятельности – экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся разными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабах производства – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

\