**Краткая характеристика завода «Витязь»**

Республиканское унитарное производственное предприятие «Витязь» – главное промышленное предприятие Витебска. Решение о создании витебского телевизионного завода было принято 3 марта 1976 года. По первоначальному проекту предусматривался выпуск цветных телевизоров в объеме 300 тысяч штук в год. Был объявлен конкурс на лучшее название телевизора. Поступило около 150-ти предложений. Это были самые разнообразные названия: «Спектр», «Зенит», «Жемчуг», «Витязь», «Крыніца» и другие. Уже в апреле 1977 года была утверждена первая модель цветного телевизора «Витязь-722», и к ноябрю того же года заводчане изготовили два действующих образца, которые были продемонстрированы в Москве на юбилейной выставке в Министерстве радиопромышленности.

РУПП «Витязь» сегодня – это самые современные передовые технологии. На смену сегодняшнему аналоговому телевидению приходит высокая технология цифрового вещания, которая обладает огромными преимуществами. В первую очередь это улучшенное качество вещания и помехозащищенность, необыкновенно высокое качество звукового сопровождения и богатые сервисные возможности, недоступные ранее. Качество картинки цифровых телевизоров «Витязь» отличает реалистичность и четкость изображения, высокое разрешение видимых деталей и естественность цветов передаваемого изображения.

Помимо основной продукции «Витязя» – цветных и черно-белых телевизоров, на предприятии производят бытовую технику, медицинское оборудование, мебель, строительные материалы и противопожарную технику. Следуя за развитием современных мировых технологий, предприятие налаживает выпуск современных плоских телевизоров на основе жидкокристаллической панели. Меняется время, меняются технологии, но неизменным в продукции «Витязь» остается высокое качество и стремление быть первым.

**Задание 1**

Определить, какая из стратегий более отвечает интересам и целям завода «Витязь».

Анализ стратегических альтернатив завода заключается не только в рассмотрении собственной продукции и доли рынка фирмы, но и в анализе стратегического положения конкурентов и конкурентного положения предприятия на рынке изготовления телевизоров. Как и все прочие классические модели, модель стратегического планирования завода можно определить путём использования так называемой модели DPM, представляющая таблицу, где оси Х и Y отражают соответственно сильные стороны и отраслевую привлекательность. Здесь ось Х отражает конкурентоспособность бизнес-сектора завода, т.е. его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области. Ось Y – общее измерение состояния и перспектив отрасли.

Продолжать бизнес с осторожностью

Стратегия усиливания конкурентных преимуществ

Лидер вида

бизнеса

Стратегия частичного свертывания

Стратегия свертывания бизнеса

Удвоить объем производства или свернуть бизнес

Стратегия риска

Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство

Стратегия генератора денежной наличности

100

0

Конкурентоспособность бизнеса

1

2

0

100

Рис. 1. Представление модели DPM

В данной модели каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Однако, деятельности завода применимы следующие стратегии:

#### Позиция «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна и завод «Витязь» имеет в ней сильные позиции, являясь одним из лидеров отечественного производства телевизоров.

#### Потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие. Слабых сторон завода, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция «Стратегия генератора денежной наличности». Завод занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она не лидер, но один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность завода высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода завода. Поскольку также требуется и развитие бизнеса в будущем, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

После того как руководство фирмы рассматривает имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность завода. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на все предприятие. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию завода. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями завода «Витязь» влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

* Риск. Какой уровень риска руководство завода считает приемлемым? Риск является фактом его жизни, но высокая степень риска может ее разрушить.
* Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив.
* Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче заводу. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу предприятия.

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным.

Вместе с тем, одним из главных элементов стратегического менеджмента являются, на взгляд автора, маркетинговые исследования, позволяющие заводу «Витязь» четко оценить свое место на рынке производства отечественных телевизоров и определить направления дальнейшей деятельности.

**Задание 2**

Указать, какие из факторов риска и их слагаемых наиболее значимы для деятельности завода. Оценка степени риска.

Для целей стратегического анализа применяется методика учета внешних факторов, названная «Анализ STEP-факторов».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| структура конкуренции | технологический фактор | договорные обязательства |
| рынок | «Витязь» | цены |
| социальный фактор | экономический фактор | политический фактор |

Рис. 2. Внешнее окружение завода «Витязь»

На прибыльность завода в данном периоде времени влияют следующие факторы (рисунок 3):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | потенциальные конкуренты |  |
| поставщики *зависимость от поставщиков* | прибыльностьзавода «Витязь» | покупатели*зависимость от покупателей* |
| заменители |  | конкуренты |

Рис. 3. Силы, влияющие на прибыльность завода

Специалисты завода учитывают и анализируют состояние и давление внешних факторов на предприятие, и, кроме того, прогнозируют их при выборе стратегии. При выборе стратегии рассматривается как воздействие этой стратегии на окружающую среду, так и действие на фирму со стороны внешней окружающей среды.

К социальным факторам, влияющим на прибыльность завода относится человеческий фактор, который характеризуется определенным числом индикаторов жизненного уровня, в том числе, среднедушевыми доходами, прожиточным минимумом, средней заработной платой.

На особенности социального уклада влияют, казалось бы, на первый взгляд не имеющие существенного воздействия на экономику компании факторы: стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям; субкультура в рамках единой культуры; временные изменения вторичных жизненных ценностей; мнение супружеских пар о размере семьи; отношение людей к употреблению телевизоров.

Технологические факторы. Одной из самых влиятельных сил, определяющих судьбу завода, являются техническая и прикладная наука.

Отношение к научно-техническому комплексу зависит от того, восхищается ли человек его чудесами или скорее поражается его промахами. Любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Изменения в технологии оказывают влияние практически на все организации и предприятия, и требуют учета.

Экономические факторы. Помимо самих людей, для рынка телевизоров важна и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов, а также: обменный курс национальной валюты, уровень оплаты по закладным, уровень инфляции, экономический цикл.

Какой фактор важнее для завода – обменный курс или процентная ставка – определяется профилем рынка. Существенное влияние оказывает так называемый экономический цикл – период подъема или спада в экономике. Немногие компании могут противостоять общим тенденциям развития бизнеса.

Политические фактор. На маркетинговых решениях завода сильно сказываются события, происходящие в политической среде. Эта среда слагается из правовых уложений, государственных учреждений и влиятельных групп общественности, которые оказывают влияние на предприятие и ограничивают свободу их действий в рамках общества.

Макросреда завода включает также такие факторы как демографическая среда, правовая среда, природная среда.

Демографическая среда. Демография – наука, изучающая население с точки зрения его численности, плотности и т.д. Демографическая среда представляет большой интерес, поскольку рынок производства телевизоров состоит из людей. Наиболее существенные демографические тенденции: снижение рождаемости; старение населения; перемены в семье; миграция населения.

Природная среда. Изменения в окружающей среде сказываются и на товарах, которые завод производит и предлагают рынку: дефицит некоторых видов товара; вздорожание энергии; рост загрязнения среды; вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Правовая среда. На все мероприятия завода (в особенности в области маркетинга) в возрастающей мере влияет правовое окружение: повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов; рост числа групп по защите интересов общественности.

Выбор стратегии зависит от ресурсов завода и готовности к риску. Необходимо предложить для каждой занятой ячейки матрицы, конкретные маркетинговые мероприятия, оценить уже используемые. Рыночная доля фирмы и перспектива сбыта продукции завода определяется следующей матрицей (рис. 4).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | ДОЛЯ РЫНКА |
| большая | маленькая |
| РОСТ ОБЪЕМА РЫНКА | быстрый | «Звезды»СБЕ 2СБЕ 1 | «Дикие кошки»СБЕ 1 |
| медленный | «Дойныекоровы»СБЕ 2 | «Собаки»СБЕ 3 СБЕ 4 |

Рис. 4. Матрица «рост – рыночная доля» завода «Витязь»

Точное знание места расположения товаров на матрице позволяет оценить перспективы их сбыта. Модель направлена на достижение максимального сотрудничества между различными группами товаров. Каждая ячейка матрицы предполагает использование характерных для нее маркетинговых инструментов.

**Задание** 3

Провести SWOT-анализ, представить картину внутрифирменной ситуации.

Особенностью современных условий планирования завода является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях. М. Портер отмечал, что к успеху в условиях конкурентной борьбы могут привести следование одной из рыночных стратегий функционирования: стратегия лидерства в снижении издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования.

Выбор конкурентной стратегии формируется под влиянием рыночного поля завода «Витязь» формируется следующим образом (рис. 5).

|  |  |
| --- | --- |
|  | Угрозы со стороны вновь пришедших в отрасль:легкость проникновения в отрасль для крупных инвесторов с огромными финансовыми возможностями |
| Власть поставщиков:могут повысить цены, т. к. как завод не желает терять старые связи | Конкуренцияна рынке реализации телевизоров отечественного производстванезначительная | Власть потребителей:спрос велик, власть потребителей не сильна |
|  | Угроза со стороны товаров-заменителей незначительна, т. к. телевизоры, выпускаемые заводом – не хуже, чем у конкурентов-производителей |  |

Рис. 5. Матрица рыночного поля завода «Витязь»

Цель анализа рыночного поля завода «Витязь» – эффективно использовать ресурсы, оптимизировать действия по использованию внешних факторов. Периодически завод проводит критические оценки маркетинговой эффективности в целом, переоценивая свой подход к рынку, пользуясь ревизией маркетинга – исследование маркетинговой среды завода, его задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем, открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Оценка сильных и слабых сторон фирмы при SWOT-анализе изображена на рисунке 6.

|  |  |
| --- | --- |
| Мощь | Возможности |
| * Значительные доли на рынке по нескольким видам товаров
* Хороший имидж завода
* Эффективная реконструкция обеспечила достаточную текущую конкурентоспособность
* Устойчиво поддерживается и обеспечивается ключевая компетентность в бесперебойной работе
* Компетентность и активность персонала выше, чем у основных конкурентов
 | * Предприятием используются новейшие технологии и методики продажи
* Развитие рынка производства телевизоров
* Завод вынужден увеличивать инвестиции в свое развитие

Оживление отдельных секторов экономики повышает рост реализации продукции |
| Слабость | Угрозы |
| * Неприемлемые сроки вывода на рынок новых товаров

Большая доля накладных расходов в структуре себестоимости продукции, снижающая резерв поддержания конкурентных цен | * Усиление конкуренции со стороны производителей, реализующих схожий или аналогичный товар
* Давление проверяющих служб
 |

Рис. 6. SWOT-анализ завода «Витязь»

Анализ ССВУ завода «Витязь» представлен на рисунке 7.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * малое количество конкурентов по некоторым видам продукции
* широкий спектр предлагаемого ассортимента товара
* широкое применение всех видов услуг
* высокое качество товара
* ценовые преимущества за счет эффекта масштабов предоставляемых разнообразных видов товара
* хорошая репутация
* компетентное руководство
* квалифицированные кадры
 | наличие кредиторской и дебиторской задолженности |
| * Возможности
 | * + Угрозы
 |
| * + - расширение сферы реализации
		- появление новых клиентов
		- быстрота продаж товаров
		- получение кредитов – расширение возможностей
		- возвращение бывших покупателей: за счет улучшения ассортимента выпускаемой продукции и повышения ее качества
 | * + - падение спроса на телевизоры (играют роль внешние факторы;
		- повышение цен на продукцию
 |

Рис. 7. Результаты анализа ССВУ завода