**План**

Введение

1. Метод SPASE

2. Процесс стратегического планирования

3. Оценка стратегического состояния предприятия методом SPASE

4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Заключение

Список литературы

# Введение

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволила бы им поспевать за изменениями, проходящими в их окружении. Важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся среде.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого.

В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление-это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но, в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

В данной работе будет рассмотрено предприятие ОАО «Завод им. Тарасова».

**1. Метод SPASE**

Стратег должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании, привлекательность сферы ее бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE). Метод SPACE представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для компаний.

Данный метод используется для оценки привлекательности бизнеса и конкурентоспособности компании на рынке и основан на построении матрицы стратегического положения и оценки действий компании.

Он позволяет установить стратегическое положение предприятия на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия и внешнего положения предприятия.

Каждая из этих двух групп факторов состоит из множества переменных. Поэтому осуществляется их упорядочение в группы и присвоение им конкретных оценок в рамках условно принятой шкалы.

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: факторы стабильности обстановки (ES), факторы промышленного потенциала (IS), факторы конкурентных преимуществ (СА), факторы финансового потенциала (FS). Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем координаты стратегического состояния предприятия на оси координат по формуле:

 x = CA-(6-IS): y = FS-(6-ES).

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на Рис. 1.

Рис. 1.Графическое представление различных стратегических состояний.

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS , то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES , то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS , то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES , то компания находится в оборонительном стратегическом состояни.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии:

**Агрессивное** – это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:

 - расширение производства и продаж;

 - ценовую войну с конкурентами;

 - освоение новых секторов рынка;

 - продвижение брендов.

**Конкурентное** – состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:

 - поиск финансовых ресурсов;

 - развитие сбытовых сетей.

**Консервативное** – состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:

 - снижение себестоимости при повышении качества товара;

 - сокращение производства и выход на более перспективные рынки.

**Оборонительное** - такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:

 - особое внимание механизмам парирования угроз;

 - уход с рынка.

**2. Процесс стратегического планирования**

Стратегия фирмы – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему управление. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро изменяющегося и конкурентного окружения.

Стратегическое планирование – процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Стратегическое планирование можно определить и как набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование реализуется через распределение ресурсов, адаптацию ко внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм:

 - что надо сделать (концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект);

 - делать с использованием каких средств (ресурсный аспект);

 - делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект);

 - кто будет делать (кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно–управленческий аспект).

Стратегические цели, сроки, предполагаемые результаты определяются руководством высшего звена, а их реализация предусматривает участие всех уровней руководства и управления.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:

 ***Выбор миссии организации.***

Ключевым моментом планирования является выбор общей и частных целей организации.

*Миссия (главная цель)* – это четко выраженная причина создания и существования организации, качественное направление ее развития. Миссия отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы получить прибыль. На основе миссии формируются общефирменные цели.

*Цели* – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которые хотела бы достичь организация.

Формулировка миссии должна отражать:

 - предмет бизнеса организации;

 - отличительные особенности выбранного бизнеса;

 - на каких потребителей ориентирован бизнес;

 - ценности, которых придерживается организация.

**Предметом деятельности** Открытого Акционерного Общества «Завод им А.М.Тарасова» (ОАО «ЗиТ») является производство автотракторного электрооборудования и запчастей для автомобильных, моторостроительных и тракторных заводов.

**Миссией** выбранного предприятия является: служить надежным партнером для автомобильных предприятий, предпринимателей и частных лиц, своевременно осуществлять изготовление запчастей проверенного качества для автомобилей российского производства.

**Основная цель**ОАО «ЗиТ» - дальнейшее плотное сотрудничество с «АвтоВАЗом», для которого изготавливаются все типы генераторов и стартеров, а также расширение вторичного рынка.

В связи с этим приоритетным направлением в производственной деятельности предприятия остается получение прибыли от сотрудничества предприятия с «Автовазом», с такими предприятиями, как «ГАЗ», «УАЗ», «КамАЗ», «ПАЗ», «Урал», «МАЗ», Заволжский моторный завод «ЗМЗ», Ульяновский моторный завод «Волжские моторы», Минский и Владимирский тракторные заводы и др., с которыми ОАО «Завод им. А.М. Тарасова» связывают многолетние и устойчивые взаимоотношения.

**Отличительными особенностями** предприятия ОАО «ЗиТ» является то, что оно имеет весь технологический комплекс, обеспечивающий выпуск генераторов и стартеров: заготовительное, литейное, механообрабатывающее, сборочное, термогальваническое производства.

К преимуществам ОАО «ЗиТ» следует отнести: обеспеченность квалифицированным промперсоналом, наличие реальных заказов от потребителей в России, странах СНГ и других странах, высокий уровень разработки конструкций генераторов, стартеров и технологии их производства.

На ОАО «ЗиТ» освоено производство нетрадиционной для предприятия продукции - компонентов электронной системы управления двигателем автомобиля - датчик детонации двух типов: узкополосный и широкополосный; датчик контрольной лампы давления масла, датчик температуры и т.д.

Технологический процесс производства новых видов изделий основан на применении высокоточного и высокопроизводительного отечественного и импортного оборудования, деталей, изготовленных методом прессования из порошков, постоянных магнитов и замены литых деталей на штампованные.

***Оценка стратегического состояния организации***.

При выборе стратегии фирмы анализируются наиболее существенные характеристики фирмы, внешние и внутренние условия ее развития и т.д. Большое внимание в рыночной экономике должно уделяться оценке внешней среды. Среда - совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему. Для оценки стратегического состояния организации могут применяться различные методы:

SWOT–анализ (Strengh – сила; Weaknesses – слабость; Opportunities – возможности; Threats – угрозы).

Метод ключевых вопросов.

Метод сценариев.

Модель пяти сил.

Метод SPACE (оценка стратегического положения и действий).

*SWOT анализ* основан на выявлении сначала сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, далее – установлении цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления (корректировки) целей организации и выбора стратегий их достижения.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что–то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: копирование уникальных разработок фирмы, появление товаров–заменителей, новых конкурентов и т.п.

Каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, будет иметь различные сильные и слабые стороны, а, следовательно, стратегия каждой фирмы будет уникальной. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы сводятся таблицу, затем составляется матрица SWOT, производится оценка влияния возможностей и угроз на организацию. Иногда SWOT анализ приводит к составлению слишком длинного списка рекомендаций, что усложняет оценку стратегического состояния фирмы.

*Метод ключевых вопросов* основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации. В качестве ключевых вопросов выделяют: Какие имеются возможности для достижения цели? Какие угрозы могут возникнуть для организации?

*Метод сценариев* – это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной организации в будущем. Сценарный метод при его реализации дает возможность разрабатывать новые альтернативы. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем определяется та или иная стратегия фирмы:

Оптимистический – в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благотворно сказываются на положение фирмы в будущем.

Пессимистический – отражается наихудший для фирмы вариант развития событий.

Наиболее верный – находится посередине между двумя первыми.

Эти сценарии дают возможность определить наиболее значимые факторы макросреды, которые следует учитывать фирме для выработки стратегий.

*Модель пяти сил (модель М. Портера)* – отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли: угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров и услуг – субститулов (заменителей); способность поставщиков диктовать свои условия; способность покупателей диктовать свои условия; соперничество между конкурентами внутри отрасли. Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким.

*Метод SPACE* (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий). Этот метод представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для предприятий.

Система, в которой выполняется оценка стратегических позиций компании, образуется четырьмя координатными осями:

 - стратегический потенциал (потенциал компании);

 - конкурентные преимущества компании

 - привлекательность отрасли (потенциал отрасли);

 - стабильность обстановки (условия бизнеса).

IS

ES

CA

FS

Каждый стратегический квадрант соответствует одной из четырех возможных стратегических линий компании:

1. Придерживаться наступательных стратегий,
2. Придерживаться консервативной линии поведения,
3. Придерживаться линии сохранения своей компании,
4. Придерживаться линии борьбы за сохранение своих позиций.

На наш взгляд предприятие придерживается наступательных стратегий, что соответствует агрессивной позиции.

Эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая фирма имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

**Критический фактор** - способность противостоять появлению новых конкурентов.

**Рекомендуемые стратегии**:

1. поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях;
2. увеличение доли рынка;
3. концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами. На наш взгляд предприятие придерживается стратегии 3.

**Поведение фирмы**: - это поведение разведчика. Стремление исследовать как можно больше альтернатив, нежесткий, децентрализованный контроль, не всегда полное использование ресурсов.

**3. Оценка стратегического состояния предприятия методом SPASE**

Оценим стратегическое состояние (исходную кейс-ситуацию) организации, выбранной нами методом SPACE.

***Факторы стабильности обстановки (внешние условия бизнеса)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** |  | **Оценка** |  |
| **1** | **Уровень инфляции** | **Низкий** | **3** | **Высокий** |
| **2** | **Технологические изменения** | **Мало** | **2** | **Много** |
| **3** | **Уровень занятости** | **Низкая** | **4** | **Высокая** |
| **4** | **Диапазон цен конкурирующих продуктов** | **Малый** | **3** | **Большой** |
| **5** | **Ограничения для вхождения на рынок** | **Мало** | **1** | **Много** |
| **6** | **Давление конкурентов** | **Слабое** | **2** | **Сильное** |
| **Сумма** |  |  | **15** |  |
| **Среднее** |  |  | **2,5** |  |

Примечания для экспертной оценки факторов, определяющих стабильность обстановки

Факторы, определяющие стабильность среды, в методике следующие.

***Уровень инфляции*** – определяется уровень инфляции в период действия данного предприятия.

***Технологические изменения*** - качественная оценка множественности происходящих технологических нововведений.

***Уровень занятости*** – это участие населения в трудовой деятельности данного предприятия. Занятость характеризуется системой показателей, отражающих полноту включения в общественное производство активной части населения, уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов.

***Изменчивость спроса*** - характеристика стабильности спроса.

***Диапазон цен конкурирующих продуктов*** - важная характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции.

***Ограничения для вхождения на рынок*** - необходимые лицензии, требования к квалификации, исключительные права, уже предоставленные другим фирмам и т.д.

***Давление конкурентов*** - общая характеристика уровня конкуренции в отрасли.

*Факторы конкурентных преимуществ (оценка конкурентного статуса)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель |  | Оценка |  |
| 1 | Доля рынка | Малая | 5 | Большая |
| 2 | Качество продукции | Низкое | 4 | Высокое |
| 3 | Стадия жизненного цикла продукта | Начальный | 4 | Конечный |
| 4 | Цикл замены продукта | Фиксированный | 1 | Сменяемый |
| 5 | Лояльность покупателей  | Слабая | 4 | Сильная |
| 6 | Технологическое know-how | Малое | 2 | Большое |
| 7 | Степень вертикальной интеграции | Низкая | 3 | Высокая |
| Сумма |  |  | 23 |  |
| Среднее |  |  | 3,3 |  |

Примечания для экспертной оценки факторов, определяющих конкурентное преимущество фирмы

Конкурентное преимущество фирмы характеризуется следующими показателями:

***Доля рынка*** - это относительная доля рынка, измеряющаяся отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента.

***Качество продукта*** - относительная экспертная оценка качества продукта данного предприятия по сравнению с продукцией конкурентов.

***Стадия жизненного цикла продукта*** понятие, широко используемое в стратегическом планировании. В большинстве случаев принято выделять четыре стадии: стадию введения (называемую также зарождения), стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка (старения).*Стадия введения* продукта на рынок характеризуется прежде всего распространением среди потенциальных потребителей осведомленности о существовании нового продукта. На этом этапе дифференциации продукта мала, спрос неэластичен по цене, экономия на масштабах производства незначительна, отношение постоянных затрат на производство продукта к переменным как правило относительно мало.*Стадия роста* характеризуется быстрым ростом объемов продаж, растет дифференциация продуктов конкурентов, растет экономия на масштабах производства и отношение постоянных затрат к переменным, спрос становится все более эластичным по цене.

*Стадия зрелости* - это высокая степенью дифференциации продукта, выраженная сегментацией рынка, значительная экономией на масштабах производства, высокие значения отношения постоянных затрат к переменным и эластичность спроса по цене.

*Стадия упадка* характеризуется интенсификацией ценовой конкуренции, исключительно высокой эластичностью спроса по цене, уменьшающимся отношением постоянных затрат к переменным при сохранении значительной экономии на масштабах производства.

В методике SPACE жизненный цикл продукта аналогично другим показателям оценивается по шкале 0-6, что дает возможным более тонко оценивать положение в рассматриваемом измерении.

***Цикл замены продукта*** - характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительности его жизненного цикла).

***Лояльность покупателей*** характеризуется степенью верности клиентов торговой марке. Такая верность может быть достигаема за счет разных способов и речь идет в данном случае о конечном результате.

***Технологическое ноу-хау*** характеристика технологической экспертизы (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной компании.

***Степень вертикальной интеграции*** под вертикальной интеграцией понимается объединение в рамках одной фирмы звеньев одной и той же производственной цепи. Например, производитель мебели приобретает лесозаготовительный бизнес (обратная вертикальная интеграция), или мебельный магазин (прямая вертикальная интеграция).

***Факторы привлекательности (силы) отрасли***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** |  | **Оценка** |  |
| **1** | **Потенциал роста** | **Низкий** | **3** | **Высокий** |
| **2** | **Потенциал прибыли** | **Низкий** | **4** | **Высокий** |
| **3** | **Финансовая стабильность** | **Низкая** | **4** | **Высокая** |
| **4** | **Уровень технологии** | **Простая** | **4** | **Сложная** |
| **5** | **Степень использования ресурсов**  | **Неэффективная** | **4** | **Эффективная** |
| **6** | **Капиталоинтенсивность** | **Малое** | **2** | **Большое** |
| **7** | **Легкость вхождения на рынок** | **Легко** | **5** | **Сложно** |
| **8** | **Производительность, использование ресурсов** | **Низкая** | **2** | **Высокая** |
| **Сумма** |  |  | **28** |  |
| **Среднее** |  |  | **3,5** |  |

Примечания для экспертной оценки факторов, определяющих привлекательность отрасли

Параметры отрасли (факторы, определяющие ее привлекательность) в методике SРАСЕ используются следующие.

***Потенциал роста*** - связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов.

***Потенциал прибыли*** - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

***Финансовая стабильность*** - условия функционирования типичного предприятия данной отрасли. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

***Уровень технологии*** - любые предприятия характеризуются определенным технологическим уровнем. Уровень технологии влияет на производительность труда рабочих и качество продукции.

Чем выше уровень технология, тем выше производительность труда, ниже затраты энергии и выше качество. С другой стороны, технологический уровень накладывает более высокие требования к квалификации рабочих и качеству оборудования.

***Степень использования ресурсов*** - оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли по сравнению с другими отраслями.

***Капиталоинтенсивность -*** отношение затрат на капитал к затратам на рабочую силу, затраты основного капитала на единицу продукции

***Легкость вхождения на рынок*** - качественная оценка фактора с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление единовременных капитальных затрат, создание имиджа и т.д.

***Производительность, использование ресурсов -*** производительность или эффективность есть максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Финансовые, трудовые и материальные ресурсы предприятия, фирмы влияют на их производительность.

***Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (стратегический потенциал)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель |  | Оценка |  |
| 1 | Прибыль на вложения | Низкая | 3 | Высокая |
| 2 | Финансовая зависимость | Несбалансированная | 4 | Сбалансированная |
| 3 | Ликвидность | Несбалансированная | 4 | Сбалансированная |
| 4 | Необходимый имеющийся капитал | Малый | 4 | Большой |
| 5 | Поток платежей в пользу фирмы  | Малый | 3 | Большой |
| 6 | Легкость ухода с рынка | Малая | 3 | Большая |
| 7 | Риск предприятия | Большой | 4 | Малый |
| 8 | Оборачиваемость запасов | Медленная | 3 | Быстрая |
| Сумма |  |  | 28 |  |
| Среднее |  |  | 3,5 |  |

Примечания для экспертной оценки факторов финансового положения предприятия.

Финансовое положение фирмы характеризуется такими показателями.

***Прибыль на вложения -*** стандартная финансовая характеристика. Исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному).

***Финансовая зависимость*** - измеряется соотношением собственных и заемных средств.

***Ликвидность*** - в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей или абсолютной ликвидности. Стоит подчеркнуть, что максимальная ликвидность не есть абсолютное благо и можно говорить о ее оптимальном, сбалансированном уровне, также как и в случае с финансовым рычагом.

***Необходимый имеющийся капитал***- качественная оценка степени удовлетворения потребности фирмы в капитале. Может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому.

***Поток платежей в пользу фирмы*** - имеются в виду реальные перечисления средств.

***Легкость ухода с рынка*** - под ней понимается величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и перепрофилированием компании.

***Риск предприятия* -** оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска в деятельности компании.

***Оборачиваемость запасов*** - один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности компании.

**Графическая интерпретация стратегического положения фирмы**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | **Финансовый потенциал (FS)** |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **высокий** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **6** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **5** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **4** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **3** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **2** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **1** |  |  |  |  |  |
| **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **Конкурентные**  |  |  |  |  |  |  | **Промышленный**  |
| **преимущества (СА)** |  |  | **1** |  |  | **потенциал (IS)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **2** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **3** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **4** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **5** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **6** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | **Стабильность обстановки (ES)** |  |

После того, как все перечисленные факторы оценки (для этого используются итоги вышеприведенных таблиц), полученные по четырем обобщенным координатам измерения, наносятся на график. Строится геометрическая фигура путем соединения точек. Находится центр тяжести полученной фигуры и соединяется вектором из центра системы координат.

Затем переходят к анализу графика и его интерпретации. Вместе с интерпретацией определяются основные стратегии, используемые предприятием с таким стратегическим положением.

Максимально удаленной в данной спейс-матрице является сторона FS-IS, то есть предприятие находится в агрессивном стратегическом состоянии.

**4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее миссии, можно перейти к анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. При этом она может столкнуться с достаточно большим числом альтернативных стратегий.

Все многообразие стратегий можно рассматривать как различные модификации нескольких базовых: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегии сокращения, сочетание. Все эти стратегии связаны с изменением пяти основных элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

***Стратегия концентрированного роста.*** В центре внимания находится продукт, рынок. Сущность стратегии - усиление позиции на рынке (тот же рынок с тем же продуктом), развитие рынка (новый рынок того же продукта) или развитие продукта (новый продукт на том же рынке).

*Усиление позиций на рынке* – данная стратегия основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка.

Необходимое условие: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция.

Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличение объема упаковки, намеренное ухудшение качества, привлечение показателей конкурирующих продуктов.

*Развитие рынка* - необходимые условия: низкий уровень конкуренции, относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

*Развитие продукта* - понятие инновация охватывает следующие возможности:

 - подлинные инновации - принципиально новые товары на рынке;

 - квазиновые продукты, являющиеся модификациями известных продуктов;

 - инновации «me too», продукты новые только для данного предприятия.

***Стратегия интегрированного роста.*** Расширение фирмы осуществляется за счет добавления новых структур или усиления контроля над ними.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* - рост фирмы происходит за счет приобретения фирм-поставщиков или усиления контроля над ними. Проведение данной стратегии уменьшает зависимость от поставщиков и от колебания цен на сырье и комплектующие (скупка акций, договора).

*Стратегия горизонтальной интеграции* - рост происходит за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними.

*Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* проявляется в усилении контроля над посредниками, которые заняты распределением и продажами, либо в их приобретении.

***Стратегия диверсифицированного роста.*** Диверсификация - это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы. В этом случае предприятие отделяется от исходных сфер деятельности и переходит к новым. Причины: стагнирующие рынки, финансовые выгоды, уменьшение риска.

Диверсификация часто является вынужденной стратегией для фирмы. Наряду с диверсификацией фирма может использовать другие стратегии по различным стратегическим зонам бизнеса.

*Стратегия центрированной* (концентрической) диверсификации.

*Стратегия горизонтальной диверсификации*, ориентированной на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта.

*Стратегия вертикальной диверсификации* - освоение новых продуктов, используя в качестве сырья или полуфабриката традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. Данный вид диверсификации выделяется не всегда.

*Стратегия конгломератной или латеральной диверсификации*. В этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

***Стратегия сокращения*** является вынужденной стратегией. Осуществляется при спадах и кардинальных потрясениях в экономике, ведущая к серьезным изменениям конъюнктуры рынка, а также, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности.

Стратегия сокращения заключается в том, что организация закрывает или продает одно или несколько своих подразделений, филиалов, дочерних фирм. Преследуется цель экономии средств и сокращения непроизводительных затрат за счет отсечения неэффективных звеньев.

***Сочетание (комбинированная стратегия).*** Предполагает сочетание рассмотренных выше альтернатив. Эта стратегия характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях. На практике фирма использует не одну, а несколько эталонных стратегий по основным стратегическим зонам бизнеса. После того как рассмотрены имеющиеся стратегические альтернативы, обращаются к конкретной стратегии.

Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным, решение подвергается тщательному исследованию и оценке. Существуют факторы, влияющие на стратегический выбор:

*Риск* - это фактор жизни организации, но высокая степень риска может привести к ее разрушению.

*3нание прошлых стратегий*. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив.

*Реакция на коллектив*. Весьма часто организация ограничивает изменение стратегии, ориентируясь на привычки членов коллектива.

*Фактор времени*. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к ухудшению состояния организации.

В процессе формирования нескольких вариантов портфелей стратегии могут применяться матричные методы.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. Бостонская матрица может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. получаются следующие классификации:

«звездный час» – стратегия роста;

«дойная корова» – стратегия ограниченного роста;

«дикая кошка» – сочетание стратегий (опасное состояние!);

«собака» – стратегия сокращения.

Для каждой классификации существует соответствующая стратегия.

*«Звезды»* занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но и требуют значительных затрат, связанных с финансированием продолжающегося роста. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача состоит в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях растущей конкуренции.

По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову», которая занимает ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт стабилен без каких–либо дополнительных затрат, то этот продукт (подразделение) приносит прибыли больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Действующее положение следует поддерживать как можно дольше.

«Дикая кошка» (вопросительный знак) характеризуется с одной стороны низкой относительной рыночной долей, с другой – перспективной отраслью. Эта стратегия имеет две альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него.

«Собаки» характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, собаки бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительным интерес с точки зрения текущего момента, т.к. приносят незначительные прибыли. Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации.

В зависимости от тех позиций, которые в настоящее время занимает компания, могут выбираться *точечная, линейная, пространственная или портфельные* стратегии.

Точечные стратегии выбираются, как правило, на ближайшую перспективу и ориентируются четко на занимаемую компанией стратегическую позицию, в то время как остальные типы стратегий разрабатываются исходя из анализа вектора смещения стратегической позиции. Исходя из анализа вектора смещения мы получили **линейную.**

Для выбора стратегий следует использовать приложение 1 и 2.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| III(1) | I(1) | III(1)/II(1-2-3)/I(1-2) | III(1-2-3)/II(1-2)/I(1-2) | III(1-2-3)/II(1-2) | III(1-2-3) |
| II(1-2-3)/III(1) | II(1-2-3) | II(1-2) | II(1-2)/I(1-2) | II(1-2) | II( |
| I(1-2)/II(1-2-3)/III(1) | I(1-2)/II(1-2-3) | I(1-2) | I(1-2) | I(1 | I(1-2)/II(1-2)/III(1-2-3) |
| I(1)/II(1-2-3)/III(1-2) | I(1)/II(1-2-3) | I(1) | I(1) | I(1)/II(1) | I(1) |
| II(1-2-3)/III(1-2) | II(1-2-3) |  | II(1)/I(1) | II(1) |  |
| III(1-2) |  | III(1-2)/II(1-2-3)/I(1) | III(1-2)/II(1)/I(1) | III(1-2)/II(1) | III(1-2) |

Например, точечная стратегия III(1) в квадранте «замрите» предполагает концентрацию всех усилий компании на захват рынка. Стратегия II(1-2-3)/ III(1) в том же квадранте может означать:

1. Развитие продукта компании на первом этапе с последующим переходом к захвату рынка, или
2. Сначала развитие рынка, а затем его захват, или
3. Переход к захвату через горизонтальную диверсификацию компании.

Линейной стратегии соответствует определенный горизонт, в который попадает позиция компании. Например, если позиция компании оказывается в первом горизонте квадранта «боритесь», то подходящей будет стратегия, ориентированная на создание компанией совместных предприятий. У нас попадание позиций компании в третий горизонт квадранта «наступайте» целесообразнее будет рекомендовать использование **прямой и/или обратной.** Пространственные стратегии представляют собой комбинации разнообразных стратегий, находящихся в разных квадрантах, но на одинаковых горизонтах систем (см. рисунок выше).

Портфельные стратегии представляют собой сбалансированный набор отдельных точечных стратегий, нацеленный на то, чтобы осуществить радикальное изменение стратегической позиции компании.

ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| III(1) | III(1)/I | III(1)/II(1-2-3)/I(1-2) | III(1-2-3)/II(1-2)/I(1-2) | III(1-2-3)/II(1-2) | III(1-2-3) |
| II(1-2-3)/III(1) | II(1-2-3) | II(1-2) | II(1-2)/I(1-2) | II(1-2) | II( |
| I(1-2)/II(1-2-3)/III(1) | I(1-2)/II(1-2-3) | I(1-2) | I(1-2) | I(1 | I(1-2)/II(1-2)/III(1-2-3) |
| I(1)/II(1-2-3)/III(1-2) | I(1)/II(1-2-3) | I(1) | I(1) | I(1)/II(1) | I(1) |
| II(1-2-3)/III(1-2) | II(1-2-3) |  | II(1)/I(1) | II(1) |  |
| III(1-2) |  | III(1-2)/II(1-2-3)/I(1) | III(1-2)/II(1)/I(1) | III(1-2)/II(1) | III(-2) |

ОЦЕНКА УСЛОВИЙ БИЗНЕСА

Например, если стоит цель изменить позицию компании с «квадрант «держитесь» III(1-2) / II(1-2-3)» на позицию «квадрант «замрите» II(1-2-3) / I(1-2)», то вариантом «портфеля» стратегий в данном случае может быть:

1. Сокращение компании.
2. Конгломеративная диверсификация.
3. Реорганизация компании.
4. Развитие нового продукта.
5. Захват рынка.
6. Горизонтальная интеграция.

**Заключение**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование.

Однако некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Стратегическое планирование обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.

Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство

**Список литературы**

1. Акофф Н., Рассел Л. О менеджменте. СПб.: Питер, 2002.-448 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА‑М, 2000.-216 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ИНФРА‑М, 2002.-260 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: ООО Издательство Элит, 2004.-560 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2005.-670 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Юнити, 2002.-501 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Издательство Лань, 2002.-528 с.
8. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.-594 с.
9. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. М.: Филинъ: Рилант, 2001.-506 с.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2004.-416 с.
11. Кнышова Е.Н. Менеджмент. М.: ФОРУМ: ИНФРА‑М, 2003.-304 с.
12. Курс менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова. Ростов-на-дону Издательство Феникс, 2003.-512 с.
13. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2001.-375 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.-720 с.
15. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации. М.: ИНФРА‑М, 2000.-248 с.
16. Стратегическое планирование / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Знание: ГУЭФ, 2004.-200 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2001.-448 с.

Приложение 1

Виды точечных стратегий компании

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Содержание |
| 1. Прямая интеграция
 | 1. Приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов
 |
| 1. Обратная интеграция
 | 1. Стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья
 |
| 1. Горизонтальная интеграция
 | 1. Стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов
 |
| 1. Захват рынка
 | 1. Стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках
 |
| 1. Развитие рынка
 | 1. Выведение своей продукции на рынок в новых географических районах
 |
| 1. Развитие продукта
 | 1. Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своей продукции
 |
| 1. **Концентрическая диверсификация**
 | 1. **Организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании**
 |
| 1. Конгломеративная диверсификация
 | 1. Организация выпуска новой продукции, не совпадающей с основным профилем компании
 |
| 1. Горизонтальная диверсификация
 | 1. Организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей
 |
| 1. Совместное предприятие
 | 1. Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
 |
| 1. Сокращение
 | 1. Перегруппировка производств с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
 |
| 1. Отторжение
 | 1. Продажа отделения или части организации
 |
| 1. Ликвидация
 | 1. Продажа всех активов компании
 |
| 1. Комбинирование
 | 1. Использование нескольких стратегий одновременно
 |

Приложение 2

Условия выбора стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Условия выбора |
| 1. Прямая интеграция
 | 1. Когда дистрибьюторы продукции компании дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам компании
2. Когда возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для компании стратегических преимуществ в конкурентной борьбе
3. Когда компания конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта продукции
4. Когда компания имеет и капитал, и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами дистрибьюции своей собственной продукции
5. Когда стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что в таком случае через собственную систему дистрибьюции легче предсказывать потребность рынка в выпускаемой компанией продукции
6. Когда действующие дистрибьюторы и продавцы компании получают очень высокий процент прибыли; в этом случае посредством прямой интеграции компания может серьезно увеличить сою прибыль и за счет снижения издержек обращения существенно снизить конечную цену на свою продукцию, усилив, таким образом свои конкурентные позиции
 |
| 1. Обратная интеграция
 | 1. Когда поставщики компании дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам компании
2. Когда число поставщиков ограничено по сравнению с числом конкурентов
3. Когда компания конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта продукции
4. Когда компания имеет и капитал, и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами организации поставок сырья и материалов для своего производства
5. Когда особую ценность имеют стабильные цены на сырье и материалы; через обратную интеграцию возникает возможность стабилизировать эти цены
6. Когда поставщики компании получают высокий процент прибыли, что свидетельствует о том, что бизнес на поставках материалов в данной отрасли является стоящим предприятием
7. Когда компания нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
 |
| 1. Горизонтальная интеграция
 | 1. Когда компания может стать, по существу, монополистом в определенном регионе без привлечения особой поддержки местных властей или сильной конкурентной борьбы
2. Когда компания конкурирует в растущей отрасли
3. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
4. Когда у компании есть достаточные и капитальные, и трудовые ресурсы, чтобы успешно справиться с задачами своего расширения
5. Когда конкуренты компании допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает компания
 |
| 1. Захват рынка
 | 1. Когда существующие рынки не насыщены продукцией компании
2. Когда норма потребления продукции компании у традиционных потребителей может вскоре существенно возрасти
3. Когда доля на рынке главных конкурентов компании снижалась в то время, как общая промышленная реализация аналогичной продукции возрастала
4. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
 |
| 1. Развитие рынка
 | 1. Когда появляются новые недорогие, надежные каналы сбыта продукции
2. Когда компания очень преуспевает в своем бизнесе
3. Когда существуют новые не проработанные или не насыщенные рынки
4. Когда компания имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы справиться с расширением круга своих коммерческих операций
5. Когда у компании имеется запас производственных мощностей
6. Когда основная отрасль компании развивается достаточно быстро
 |
| 1. Развитие продукта
 | 1. Когда компания выпускает достаточно успешные продукты, находящиеся в стадии зрелости жизненного цикла продукта; идея заключается в том, чтобы привлечь внимание вполне удовлетворенных потребителей попробовать новый (улучшенный) продукт компании
2. Когда компания конкурирует в отрасли промышленности, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями
3. Когда основные конкуренты компании предлагают продукцию лучшего качества по сравнимой цене
4. Когда компания конкурирует в отрасли, развивающейся высокими темпами
5. Когда компания отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями
 |
| 1. Концентрическая диверсификация
 | 1. Когда компания конкурирует в отрасли промышленности, не имеющей роста, либо имеющей очень низкие темпы роста
2. Когда добавление новых, но, в то же время, профильных, продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции
3. Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам
4. Когда вводимые новые профильные продукты имеют сезонные колебания спроса и эти колебания находятся в противофазе с колебаниями финансовых циклов и спадов компании
5. Когда традиционные продукты компании находятся в стадии умирания по их жизненному циклу
6. Когда компания располагает сильной управленческой командой
 |
| 1. Конгломеративная диверсификация
 | 1. Когда в базовой отрасли компании происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли
2. Когда компания располагает капиталом и управленческими кадрами, необходимыми для того, чтобы начать конкурировать в новой отрасли
3. Когда у компании есть возможность скупить непрофильный для нее бизнес, который, как ей кажется, представляет надежный объект для инвестиций
4. Когда существует финансовое взаимодействие между приобретаемой и приобретающей фирмами
5. Когда существующие рынки для продукции компании вполне насыщены
 |
| 1. Горизонтальная диверсификация
 | 1. Когда добавление новых, но, в то же время, непрофильных, продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции
2. Когда компания конкурирует в высоко конкурентной и/или не развивающейся отрасли, в которой достаточно низкая норма прибыли и дохода
3. Когда традиционные каналы дистрибьюции продукции компании могут быть использованы для продвижения на рынок новой продукции для традиционных потребителей
4. Когда реализация новой продукции по времени будет проходить в противофазе с уже выпускаемыми компанией продуктами
 |
| 1. Совместное предприятие
 | 1. Когда компания объединяется с государственной или открытой акционерной компанией
2. Когда национальная компания объединяется с иностранной
3. Когда две или более компаний, специализирующиеся в разных областях, объединяются, чтобы дополнять друг друга
4. Когда какой-либо проект является потенциально очень выгодным, но в данное время требует избыточных ресурсов и риска
5. Когда несколько малых компаний имеют много неприятностей от конкуренции с большой компанией
6. Когда существует потребность быстрого ввода новой технологии
 |
| 1. Сокращение
 | 1. Когда у компании имеется четкое представление о своем бизнесе, но в течение значительного периода времени она не смогла достичь стоящих перед ней целей
2. Когда компания является одним из самых слабых конкурентов в отрасли
3. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем трудовой дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров
4. Когда в течение достаточно длительного периода времени компания не смогла использовать внешние возможности, минимизировать внешние трудности, извлечь стратегические преимущества из сильных сторон своей деятельности и преодолеть слабые стороны
5. Когда компания росла так быстро и сильно, что теперь необходима некоторая внутренняя реорганизация
 |
| 1. Отторжение
 | 1. Когда стратегия сокращения компании не принесла желаемого эффекта
2. Когда какое-то отделение компании требует значительно больше ресурсов для поддержания своей конкурентоспособности, чем компания может обеспечить
3. Когда какое-то отделение является ответственным за общее падение эффективности компании в целом
4. Когда какое-то отделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией; это может приводить к необходимости работы компании на совершенно разных рынках, с совершенно не похожими потребителями и др.
5. Когда в очень короткий промежуток времени компании необходимо получить большое количество наличных денег
6. Когда вступает в силу антимонопольное законодательство
 |
| 1. Ликвидация
 | 1. Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привела к желаемому результату
2. Когда компания стоит на грани банкротства; в процессе ликвидации компании может быть получена максимально возможная сумма наличных денег за ее активы
3. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов
 |
| 1. Комбинирование
 | 1. Использование нескольких стратегий одновременно
 |

Из вышесказанного наше предприятие будет иметь следующую точечную стратегию – это Концентрическая диверсификация. Ее содержание-организация новых производств, совпадающих с основным профилем.