##### Курсовой проект

"Выбор стратегии фирмы методом SPACE"

**Содержание**

Введение

1. Методика SPACE
2. Диагностика стратегического положения фирмы
3. Рекомендации по выбору стратегии фирмы

**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 мы рассмотрим предприятие ГАЗ, (Горьковский Автомобильный Завод).

1. **Методика SРАСЕ**

Одним из инструментов диагностики положения фирмы в рыночном "пространстве" является методика, которая в английской аббревиатуре так и называется SРАСЕ (пространство)=Stгаtеgiс Роsition аnd Aсtion Еvаluation (стратегическая оценка положений и действий). В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество фирмы, ее финансовое положение, привлекательность отрасли и, наконец, стабильность экономической среды.

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

1. потенциал компании,
2. конкурентные преимущества компании,
3. потенциал отрасли,
4. 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.

**Агрессивная позиция**



ES

IS

FS

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.

1. **Диагностика стратегического положения фирмы**

В этой таблице мы даем экспертные оценки по следующим факторам.

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потенциал роста | Низкий | 5 | Высокий |
| Потенциальная прибыльность | Низкая | 5 | Высокая |
| Финансовая стабильность | Низкая | 4 | Высокая |
| Технологическое know-how | Простое | 1 | Сложное |
| Использование ресурсов | Неэффективное | 1 | Эффективное |
| Капиталоемкость | Высокая | 1 | Низкая |
| Легкость вхождения на рынок | Легко | 4 | Сложно |
| Производительность, использование ресурсов | Низкая | 1 | Высокая |

Среднее значение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**3**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**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.

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

***Финансовая стабильность*** - имеются в виду условия функционирования среднего, типичного предприятия данной отрасли.

***Технологическое know-how*** - качественная характеристика уровня технологической экспертизы, необходимой для работы в отрасли.

***Использование ресурсов*** - оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли (в сравнении с другими отраслями).

***Капиталоемкость***

***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 мощностей***

Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доля рынка | Малая | 3 | Большая |
| Качество продукта | Низкое | 1 | Превосходное |
| Стадия жизненного цикла продукта | Поздняя | 1 | Ранняя |
| Цикл замены продукта | Переменный | 1 | Фиксированный |
| Приверженность потребителей | Низкая | 3 | Высокая |
| Использование производственных мощностей у конкурентов | Минимальное | 6 | Минимальное |
| Технологическое know-how | Малое | 1 | Большое |
| Степень вертикальной интеграции | Низкая | 5 | Высокая |
| Прочие: |  | 0 1 2 3 4 5 6 |  |

Среднее - 6 = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**3**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Примечания для экспертной оценки факторов, определяющих конкурентное преимущество фирмы**

**Конкурентное преимущество фирмы** характеризуется следующими показателями:

***Доля рынка*** это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж вашего ведущего конкурента.

***Качество продукта*** - относительная экспертная оценка качества Вашего продукта в сравнении с продукцией Ваших 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. Дифференциации продукта в этот период 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 характеризуется высокой степенью дифференциации продукта, выраженной сегментацией рынка, значительной экономией на масштабах производства, высокими значениями отношения постоянных затрат к переменным и эластичности 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).

***Приверженность потребителей*** характеристика степени верности клиентов торговой марке (заметим, что такая верность может быть достигаема за счет разных способов и речь идет в данном случае о конечном результате).

***Использование производственных мощностей*** ***у конкурентов.***

***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, определяющие финансовое положение фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отдача на вложение (ROI) | Низкая | 5 | Высокая |
| Финансовый рычаг | Несбалансированный | 1 | Сбалансированный |
| Ликвидность | Несбалансированная | 3 | Сбалансированная |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | Низкая | 5 | Высокая |
| Поток платежей в пользу фирмы | Малый | 5 | Большой |
| Простота выхода с рынка | Трудно | 0 | Легко |
| Рискованность бизнеса | Высокая | 1 | Низкая |
| Оборачиваемость запасов | Медленная | 2 | Быстрая |
| Прочие: |  | 0 1 2 3 4 5 6 |  |

Среднее значение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**3**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Примечания для экспертной оценки факторов**

**финансового положения предприятия**

**Финансовое положение фирмы** характеризуется такими показателями.

***Отдача на вложение (ROI***) стандартная финансовая характеристика.

Исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному).

***Финансовый рычаг*** - 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.

**Степень удовлетворения потребностей в капитале** - 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.

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

**Рискованность бизнеса** оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска в деятельности компании.

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

Факторы, определяющие стабильность среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Технологические изменения | Много | 5 | Мало |
| Темп инфляции | Высокий | 5 | Низкий |
| Вариация спроса | Большая | 1 | Малая |
| Разброс цен конкурирующих продуктов | Большой | 3 | Малый |
| Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок | Мало | 0 | Много |
| Давление конкурентов | Высокое | 1 | Малое |
| Эластичность спроса | Эластичный | 3 | Неэластичный |
| Прочие: |  | 0 1 2 3 4 5 6 |  |

Среднее - 6 = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**3**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Примечания для экспертной оценки факторов, определяющих стабильность среды**

**Факторы, определяющие стабильность среды**, в методике следующие.

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

**Темп инфляции**.

**Вариация спроса** - характеристика стабильности спроса.

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

**Барьеры (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.

**Эластичность спроса по цене** - статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос.

**Графическая интерпретация стратегического положения фирмы**



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.

**3. Рекомендации по выбору стратегии фирмы**

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.

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.