Задание 1

Форма занятия: Анализ конкретной производственной ситуации.

Метод занятия: Факторный анализ с использованием модели Вебера.

Конкретная производственная ситуация: фирма «Цептер» предлагает размещение в городе Донецке предприятия по производству металлической посуды. В совет СЭЗ Донецк подан инвестиционный проект на создание такого предприятия. Рассматриваются два варианта размещения предприятия: Ленинский и Пролетарский районы города Донецка. Для установления целей, факторов и оценок приоритетов при размещении предприятия создается группа экспертов, которые по десятибалльной шкале оценивают альтернативы расположения предприятия.

Определить цели создания предприятия, региональные факторы, влияющие на достижение целей; рассчитать оценочные показатели по отдельным факторам и интегральные оценки по альтернативам месторасположения предприятия. Выбрать и обосновать оптимальный вариант.

Алгоритм решения.

1. Формирующаяся модель СИТУСА окружения предприятия.

Ситус – выделение зон в составе инфраструктуры рынка, влияющих на деятельность и взаимодействие предприятия с учетом факторов окружающей среды.

Первая зона – предприятие и его позиция в инфраструктуре рынка характеризуется:

А) имеющимися мощностями;

Б) Наличие ресурсов для организации производства;

В) финансовыми возможностями;

Г) используемыми технологиями;

Д) материально-технической базой.

Вторая зона – прилегающие окрестности, характеризующиеся:

А) наличием транспортных путей, расстоянием транспортировки от места производства до точек сбыта;

Б) наличием квалифицированного персонала;

В) системой коммунального обслуживания (топливно-энергетические ресурсы, вода, тепло и т.д.);

Г) сферой услуг и обслуживания (банковско-финансовые, транспортные, посреднические и другие структуры);

Д) изделиями производства и сбыта;

Е) льготами и санкциями, устанавливаемыми местными органами власти.

Третья зона – примыкающие территории, характеризующиеся:

А) наличием месторождений и добычи исходного сырья и материалов;

Б) наличие производства: заготовок, комплектующих, деталей (предприятия-смежники);

В) демографическая структура населения, его занятость;

Г) наличие поставщиков;

Д) уровень конкуренции на рынке;

Е) наличие перевалочных баз, оптовых складов, маршрутов транзитных перевозок.

Четвертая зона – коммерческая, характеризующаяся:

А) потенциал спроса;

Б) уровень регулирования деятельности государственными и местными органами;

В) сегментация рынка;

Г) связи, отношения с местными органами власти (поддержка деятельности в условиях СЭЗ)

Д) уровень оплаты и мотивации труда;

Е) уровень издержек производства и сбыта;

Ж) перспективы развития рынка бытовых услуг.

Пятая зона – регион, характеризующаяся:

А) социально-экономическое развитие;

Б) рыночная конъюнктура;

В) система коммуникаций;

Г) информационное обслуживание;

Д) уровень связи и передачи данных;

Е) условия деятельности в СЭЗ, инвестиционные проекты и программы развития.

Вывод: на основе модели Ситуса формирующиеся цели создания и размещения предприятия устанавливаются их приоритеты.

Цели производства:

Ц1 – низкие издержки производства и сбыта. А1=0,6.

Ц2 – перспективы рынка деятельности предприятия и конкурентоспособность продукции. А2=0,2

Ц3 – наличие дешевого сырья, материалов и квалифицированной рабочей силы. А3=0,2.

2. Устанавливаются факторы, влияющие на месторасположение предприятия. Производится их анализ и отбор приоритетных факторов, имеющих наибольшее влияние на выбор месторасположения предприятия. Вычерчивается схема группировки факторов.

В результате анализа факторов влияния осуществляется их группировка по признакам:

А) обеспечение товарно-заготовительной деятельности;

Б) обеспечение производственно-сбытовой деятельности;

В) обеспечение взаимодействия с органами власти инфраструктурой рынка (PR – Public Relations);

Г) экономико-правовое обеспечение предпринимательской деятельности.

Для выбора месторасположения предприятия устанавливаются приоритеты факторов влияния. Модели Вебера рассматриваются транспортировки, производства и сбыта, налогообложения и других отчислений.

Схема группировки факторов

- группы факторов

- этапы анализа

связи, зависимости

Ф1 – издержки производства, характеризующиеся следующими приоритетами (весовыми коэффициентами по установленным целям):

а11=0,8

а12=0,1

а13=0,1

Ф2 – издержки производства и сбыта

а21=0,1

а22=0,2

а23=0,7

Ф3 – налоговые и другие льготы (при организации производства в условиях СЭЗ).

а31=0,6

а32=0,2

а33=0,2

Критериями ранжирования приоритетов по факторам (вдолях от единицы) являются:

важность и необходимость достижения данной цели;

уровень влияния фактора на достижение цели;

очередность в достижении цели.

Формирующаяся матрица оценки альтернатив месторасположения предприятия. Для оценки используются десятибальная шкала, где 1 бал – пессимистическая оценка, 10 балов – оптимистическая оценка.

Таблица 7.1. – Оценка альтернатив месторасположения предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ??? | Ц1(А1=0,6) | Ц2(А2=0,2) | Ц3(А3=0,2) |
| ??? | Ф1 а11=0,8 | Ф2 а12=0,1 | Ф3 а13=0,1 | Ф1 а21=0,1 | Ф2 а22=0,2 | Ф3 а23=0,7 | Ф1 а31=0,6 | Ф2 а32=0,2 | Ф3 а33=0,2 |
| ??? | 5 | 8 | 7 | 6 | 4 | 5 | 8 | 2 | 9 |
| ??? | 6 | 4 | 5 | 8 | 6 | 3 | 5 | 2 | 3 |

Расчет интегральных оценок по вариантам месторасположения предприятия определяется по формуле:

О1 = 0,6 х (0,8х5 + 0,1х8 + 0,1х7) + 0,2 х (0,1х6 + 0,2х4 + 0,7х5) +0,2 х (0,6х8 + 0,2х2 + 0,2х9) = 5,68

О2=0,6 х (0,8х6 + 0,1х4 + 0,1 х 5) + 0,2 х (0,1х8 + 0,2х6 + 0,7х3) + 0,2 х (0,6х5 + 0,2х2 +0,2х3) = 5,04

Вывод: с учетом интегральной оценки, полученной на основании модели Вебера, приоритетным является вариант размещения предприятия по производству металлической посуды в Ленинском районе города Донецка. Данный вариант имеет следующие преимущества:

наличие в районе ОАО «ДМЗ», осуществляющее производство нержавеющей и легированной стали, необходимой для производства посуды;

имеющиеся мощности ЛКМСУ, которые используются для производства посуды, а также незагруженный квалифицированный персонал;

наличие разветвленной транспортной инфраструктуры;

большой удельный вес населения категории безработных и частично занятых;

наличие разветвленных схем, услуг и обслуживания;

наличие сети коммуникационного и информационного обслуживания;

законодательное обеспечение деятельности в условиях СЭЗ.

Обоснование конкурентной стратегии предприятия при принятии решений.

Форма занятия: Анализ конкретной рыночной ситуации.

Используемые методы: - игровое моделирование, платежная матрица.

Вопрос: какие Вы знаете рыночные ситуации из маркетинга?

диверсификация;

дифференциация;

концентрация и др.

Используемые матрицы: Бостон Консалтинг Групп (БКГ); Маккинзи; Ансоффа; Дж. Электрик.

Для анализа конкурентного статуса предприятия используется матрица «денежные потоки – конкурентный статус предприятия» (Маккинзи).

Конкурентный статус

Критерии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| НовичкиУниверсалы(коммутанты) | пионерыноваторы(эксплеренты) | претендентынишевики(виоленты) | ЛидерыСиловики(патиенты) |
| 1) приближение к потребителю | 3) инновационное управление | 5) специализация в сегменте рынка | 7) лидерство в секторах рынка |
| 2) гибкое реагирование | 4) опережение в нововведениях | 6) опережение в обслуживании | 8) опережение в цене |

Стратегии: проникновения диверсификации интеграции

Статус предприятия:

Новички (Коммутанты) – стратегия текущая, все что попадает, всеядные.

Пионеры (эксплеренты) – предлагают что-то новое, диверсификация.

Претенденты (виоленты) – специализируются по сегментам рынка.

Лидеры (патиенты) – интеграция в сектора, отрасли.

Цели:

Приближение к потребителю – формирование клиентской сети.

Гибкое реагирование – ориентация на спрос, привлекательность рынка.

Инновационное управление – повышение квалификации персонала, вплоть до замены работников научными кадрами и создания венчурных предприятий (отделение предприятий, занимающихся разработкой инноваций).

Опережение в нововведениях – внедрение новых технологий, товаров (Прокртор).

Специализация в сегментах рынка – обеспечение запросов клиентов (спрос – это потребность, подкрепленная покупательской способностью).

Опережение в обслуживании – сервис, качество, гарантии.

Лидерство в секторе рынка – индивидуальный подход для каждого сегмента рынка (множественная сегментация).

Опережение в цене – массовое низкозатратное производство.

Задание 2

Постановка задачи.

Донецкая швейная фабрика расширяет производство и налаживает выпуск одежды для детей. Продукция реализуется по прямым каналам сбыта через сеть магазинов «Детская одежда». Предприятие использует стратегию опережения в цене (8) – за счет массового выпуска продукции и низкозатратного производства. Основную конкуренцию на рынке детской одежды представляют товары из Азии и России. Предварительно выполнен прогноз спроса и доходности предприятия на апрель-май 2002 года.

В условиях высокой конкурентоспособности и низкой покупательской способности населения предусматривается выпуск детской одежды в ассортименте 600 детских костюмов и 1975 платьев.

В условиях низкой конкурентоспособности и высокой покупательской способности – 1000 костюмов и 625 платьев.

Затраты на единицу продукции составляют:

для костюмов – 27 у.д.е.

для платьев – 8 у.д.е.

цена реализации прогнозируется на апрель-май:

для костюмов – 48 у.д.е.

для платьев – 16 у.д.е.

Задача:

обосновать выбор оптимальной стратегии предприятия на рынке детской одежды по критерию мах. величина среднего дохода.

определить объем производства при расширении предприятия с условием полной реализации готовой продукции.

Данная постановка задачи относится к «играм с природой».

Алгоритм решения

Шаг 1. Устанавливаются чистые стратегии участников игры.

Теория игр:

Антагонистические

Игры с природой (конкуренция)

Игры с нулевой суммой

Игры с обучением (деловые игры)

Ситуационные игры (изменение ситуации во внешней среде).

1-й игрок (Дон.швейн.ф-ка) – располагает двумя чистыми стратегиями:

А – ориентирована на высокий уровень конкуренции и низкую покупательскую способность населения;

Б – ориентирована на низкую конкуренцию и высокую покупательскую способность.

2-й игрок (конкуренты) – использует тоже две чистые стратегии:

В – высокий уровень, низкие цены и выручка;

Г – низкий уровень конкуренции с высокой ценой и выручкой.

Шаг 2. Определяется уровень дохода. Рассматриваем предприятие при различном сочетании стратегий.

Сочетание стратегий А – В

Ожидаемый доход ДА,В=600(48-27) + 625(16-8)–(1975-625)х8=6800 у.д.е.,

где (1975-625) – потери предприятия, связанные с производственными затратами и недополучением доходов при сбыте продукции (остатки на складе).

Сочетание стратегий А и Г

ДА,Г=600(48-27) + 1975(16-18)=28400 у.д.е.

Сочетание стратегий Б и В

ДБ,В=1000(48-27) + 625(16-8)=26000 у.д.е.

Сочетание стратегий Б и Г

ДБ,Г=600(48-27) + 625(16-8) – (1000-600)х27=6800 у.д.е.

где (1000-600) – часть произведенных костюмов, которые не будучи реализованы из-за низкой покупательской способности населения.

Шаг 3. Формируется платежная матрица с учетом уровня доходов предприятия при различном сочетании стратегий игроков.

Форма платежной матрицы. Основной метод обоснования какого-либо рода:

статистический (макроэкономический анализ для выявления основных проблем и для подтверждения актуальности и предлагаете решение).

расчетно-аналитические методы используют для систем – данные с достаточной достоверностью используют платежную матрицу или сочетание стратегий или факторы рынка… возможно решать с помощью теории вероятности.

Шаг 4. Платежная матрица преобразуется в векторную форму.

где Д – ожидаемый доход (вектор)

первая строка – соответствует стратегии А предприятия

вторая строка – соответствует стратегии Б

тоже по графам.

Шаг 5. Выполняется оптимизация смежных стратегий игроков по критерию – максимальный средний доход предприятия.

Обозначается через х – частоту применения предприятия стратегии А.

Тогда (1-х) – частота применения стратегии Б.

6800х + 26000(1-х) = 28400х + 6800(1-х)

;

Вывод. Предприятие, используя стратегии А и Б в соотношении 8 : 9 будет иметь оптимальную стратегию гибкого реагирования (2), ориентированную на спрос и покупательскую способность населения.

Шаг 6. Определяется средний максимальный доход предприятия при использовании стратегии «гибкого реагирования».

Вывод: величина 16965 называется «ценой игры» и соответствует среднему максимальному доходу предприятия вне зависимости от стратегий конкурентов.

Таким образом, предприятие, используя стратегии А и Б вне зависимости от стратегий конкурентов, будет иметь доход 16965.

Шаг 7. Определяется объем производства продукции в производственном плане предприятия при использовании стратегии «гибкого реагирования».

 (производство без остатков)

Вывод: при переходе предприятия к оптимальной стратегии «гибкого реагирования» на конкурентные рыночные ситуации объем производства составляет 812 костюмов и 1260 платьев, которые полностью без остатка реализуются на рынке и обеспечивают средний максимальный доход в сумме 16965 у.д.е. вне зависимости от конъюнктуры рынка.

Литература

1.Авдеев В.В. Формирование управленческой команды. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 480 с.

2.Болдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия . – М.: Проект, 2004. – 304 с.

3.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: Ожерелье, 1999. – 336 с.

4.Колпаков В.П. Теория и практика принятия управленческих решений. – Киев: МАУП, 2000. – 256 с.

5.Дубов М.М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.