Стратегический менеджмент

Вопрос №12

Конкурентное преимущество. Стратегии создания конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество - активы и другие достоинства фирмы, дающие ей преимущество над конкурентами

Пример(перечислить достоинства фирмы пример X5ритейл групп)

Два типа стратегии наступательная и оборонительная

Главное время – пример-(любые инновации остаются таковыми не так долго)(телефоны)

Известно шесть основных типов наступательной стратегии:

* действия, направленные на противодействие сильным сторонам конкурента либо их превосходство;
* действия, направленные на использование слабых сторон конкурента;
* одновременное наступление на нескольких фронтах;
* захват незанятых пространств;
* партизанская война;
* упреждающие удары,

Вопрос №16 Продукт. Гарантии, упаковка и этикетка - составляющие элементы продукта.

**Продукт** - [результат](http://www.onlinedics.ru/slovar/dal/r/rezultat.html) материального или нематериального производства, имеющий целевое [значение](http://www.onlinedics.ru/slovar/bes/z/1-znachenie.html) и качественные свойства, в [связи](http://www.onlinedics.ru/slovar/bes/s/svjazi.html) с которыми он [может](http://www.onlinedics.ru/slovar/ojegov/m/mozhet.html) [служить](http://www.onlinedics.ru/slovar/dal/s/sluzhit.html) предметом потребления.

Гарантия (техника сам-сунг рост конкурентной среды в секторе приводит к увелечению гарантии) , упаковка( имеет определенные свойсива и требования и эстетический подтекст) и этикеткаЧто такое Этикетка ?  
Синонимы: Ярлык, Лейбл, Наклейка, Стикер. [Этикетка](http://spoligraf.com/) – это средство маркировки: в виде бирки, прикрепленной к товару или продукту, в виде сложной графической композиции, которая является неотъемлемой частью упаковки. Этикетки подразделяются на типы, а содержание этикетки определяется продавцом с учетом требований законодательства. В зависимости от выполняемых функций различают идентифицирующие, сорто-указывающие, описательные и пропагандистские этикетки.. как инструмент конкурентного преимущества конкурентного

Вопрос№49 конкурентные силы

В самом общем виде конкурентом фирмы является любой субъект деятельности на рынке, который своими действиями может уменьшить доход фирмы от реализуемого ею продукта либо же даже вообще лишить ее этого дохода. Фирма производит продукт, чтобы реализовать его и получить доход, который она может использовать для обеспечения своего существования. Если доход большой (достаточный), то у фирмы дела идут хорошо. Но если он недостаточен, то значит кто-то лишил фирму денег, на которые она рассчитывала. Этот кто-то - конкурент фирмы.

Силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности, распадаются на пять групп. Далее анализ конкурентной среды излагается в соответствии с концепцией стратегии конкуренции М. Портера (Porter, 1980).

1. Первую группу составляют конкурентные силы производителей аналогичной продукции. То есть в первой группе представлена внутриотраслевая конкуренция, которая при традиционном рассмотрении рыночных систем выступала синонимом конкуренции вообще.
2. Вторую группу формируют поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов. Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта.
3. В третью группу ВХОДЯТ покупатели продукта. Их конкурентная сила состоит в способности требовать наличия определенных потребительских качеств у продукта, а также воздействовать на цену продукта в направлении ее уменьшения.
4. Четвертая группа состоит из потенциальных производителей аналогичной продукции. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта.
5. И наконец, пятую группу составляют производители замещающих продуктов. Часто наблюдается такая ситуация, когда именно конкурентная сила этой группы оказывается разрушительной и даже сокрушительной для продукта.

Вопрос №28

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое управление интересует прежде всего то, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного  знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

**Метод СВОТ**

Применяемый для анализа среды метод СВОТ (англ.SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВОТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВОТ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде (Thompson and Strickland, р. 98).

 Сильные стороны:

• выдающаяся компетентность;

• адекватные финансовые ресурсы;

• высокая квалификация;

• хорошая репутация у покупателей;

• известный лидер рынка;

• изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

• возможность получения экономии от роста объема производства;

 • защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;

• подходящая технология;

• преимущества в области издержек;

•  преимущества в области конкуренции;

 • наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

 • проверенный временем менеджмент.

 Слабые стороны:

• нет ясных стратегических направлений;

 • ухудшающаяся конкурентная позиция;

 • устаревшее оборудование;

 • более низкая прибыльность потому, что...;

 • недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;

 • отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;

 • плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;

      • мучение с внутренними производственными проблемами;

      • уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

      • отставание в области исследований и разработок;

 • очень узкая производственная линия;

 • слабое представление о рынке;

 • конкурентные недостатки;

 • ниже среднего маркетинговые способности;

 • неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

 Возможности:

• выход на новые рынки или сегменты рынка;

• расширение производственной линии;

• увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

• добавление сопутствующих продуктов;

• вертикальная интеграция;

• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;

•  самодовольство среди конкурирующих фирм;

• ускорение роста рынка.

Угрозы:

• возможность появления новых конкурентов;

•рост продаж замещающего продукта;

• замедление роста рынка;

• неблагоприятная политика правительства;

• возрастающее конкурентное давление;

• рецессия и затухание делового цикла;

• возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;

• изменение потребностей и вкуса покупателей;

• неблагоприятные демографические изменения.

 Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 2).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон  организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

###### Матрица возможностей

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние | | |
|  |  |  |

Рис.3.Матрица возможносте

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

###### Матрица угроз

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 4). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации  угрозы | Возможные последствия | | | |
|  |  |  |  |

Рис.4.Матрица угроза угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

**Составление профиля среды**

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

• важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;

• влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;

• направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность  для отрасли,          А | Влияние на организацию,            В | Направленность      влияния,       С | Степень важности,  D=A·В·С |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

Рис. 5. Таблица профиля среды

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей. Эти вопросы будут рассмотрены в следующей главе.

Начало формы

Конец формы