40.Кадровая стратегия

Стра-ия развития кадрового потенциала пред-ия связана с реализацией на практике различных аспектов управ-ия персоналом пред-ия. эта стра-гия д/а рассматр-ся как непрерывный процесс, вкл-щий след. эл-ты.

1. Планирование кадровых потребностей предпр-ия, в процессе кот. необходимо учитывать как кол-ные (сколько необходимо персонала), так и кач-ные его хар-ки.

2. Стратегия формирования персонала пред-ия, кот. д/а предусматривать проведение интенсивных иссл-ний на ры-ке труда д/того, чтобы заранее оценить возможности своего кад-вого обеспечения.

Причем, каждое предприятие должно внимательно следить за своим имиджем на рынке рабочей силы.

3. Стратегия развития персонала пре-ия, кот. д/а закл-ся в достижении макс-ого соответствия возможностей раб-ка требованиям, кот. к нему предъявляются. Для этого персоналу предприятия д/ы быть созданы необходимые условия. Прежде всего это касается обеспечения условий д/раз-ия персонала на раб-их местах, процесс развития персонала д/н быть тесно увязан с общеорганизац-ным развитием пред-ия.

4. Стратегия использования и сохранения персонала, кот. должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на пред-ии и стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производит-сти.

5. Мотивационный механизм. В общем случае мотивационный механизм на предприятии может вкл. реализацию след. последовательных процедур:

• обоснование и выбор управленческим раб-ком целей и задач мотивационной деят-ти на пред-тии;

• выбор конкретной модели мотивационного механизма на основе анализа и оценки внутр. факторов мотивации и внеш. стимулов эконо-го поведения работников предпр-ия.

6. Стратегия сокращения персонала предприятия, кот. предполагает разработку тщательно дифференцированного инструментария сокращения штатов. 50 Сущность и содержание базовой стратегии

Подготовительная схема формирования базовой стратеги:

1.Четко определить область бизнеса

2.На основе видения действующих сил в окружении и их продление в будущее сформировать стратегич. Сценарий, наиболее верный.

3.Множество достигнутых д/компании стратегич. Сценариев выбирается неск. Наиболее важных и активно выделяются на эти варианты ресурсы: люди, технологии и деньги.

4.Компании должны соизмерят темп своей стратегии со своими ресурсами, чтобы затраты не были слишком велики или не хватало средств на их реализацию.

5.Руководство должно придерживаться базовой стр-гии, лежащих в основе первоначального стратегич. Выбора до тех пор пока эти положения остаются верными, но если изменившееся внешнее условие потребует, мы должны быть готовы изменить все вплоть до основного направления бизнеса.

17 Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте

Марк-вая стр-ия развит. предприят. (стр-ия марк-га) предполагает разработку совокупности направлений его деят-сти на рынке и принятие соответствующих принципиальных решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Она призвана формировать необходимые условия для достижения предприятием желаемой конкурентной позиции за определенный промежуток времени.

Основными элементами маркетинговой стратегии развития предприятия (организации) являются:

• стратегия товара;

• стратегия товародвижения;

• стратегия товаропродвижения;

• стратегия цен.

Маркетинговая стратегия развития предприятия (организации) должна ориентировать на завоевание и сохранение его конкурентных преимуществ, связанных с определением стратегических факторов успеха.

 2. Пять задач страт-кого менеджмента

1.Необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития

2.Превращение общих целей в конкретные направления работы

3.Реализация выбранного плана для достижения нужных показателей

4.Эффективная реализация выбранной стратегии

5.Оценка проделанной работы, анализ, внесение корректив в цели, в стратегии и в ее осуществление.

3.Разработка стратегического видения и миссии организации

Руковод-ль д/н видеть какими видами деят-ти органи-ия собирается заниматься, а так же составляют долгосрочный курс стратегич-го видения . Стратегич-ое видение и цели организ-ии всегда индивидуальны. Миссию нельзя определять как прибыль, прибыль – это результат деятельности.

3 аспекта формиров. видения:

1.Понимание в каких сферах бизнеса раб-ет компания.

2.Объяснение стратегич-го видения и миссии доходчиво и вдохновенно

3.Своевременное решение, когда изменится стратегич-й курс и миссия компании.

Описание стратегич-го видения связанно с миссией компании и доведение его до сведения всех работников компании. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках должны вдохновлять служащих, хорошо сформулированная миссия создает уверенность в будущем и явл-ся мотивацией д/работников.

5.Объединение усилий по разраб-ке стратег-ии и факторы ее формирующие.

Объединенные цели и стр-гии не смогут быть разработаны там, где каждый менед-р обладает абсолютной независимостью. Мен-рам функцион-го и операционного уровней вменено в обязанности самим изобретать систему действий и стратегические методы, кот. Повлияют на достижение целей компании и повысят эффектив-ть ее деловой страт-гии.

Делом практической важности становится четкое определение миссии корпорации, ее целей и стр-гий и надлежащее информирование нижестоящих подразделений фирмы о выбранных методах. В противном случае невозможно будет добиться эффективной раб-ты по установлению целей и выбору стр-гии на функциональном и операционном уровнях.

Если цели и стр-гии высшего уровня не соответствуют целям и стратегии более низких уровней, то это аналогично ситуации, когда каждый уровень иерархии имеет свои собственные цели и выполняет стр-ию самостоятельно. 6.Пирамида стра-гии д/диверсифицированной организации: корпоративная, деловая, функц-ая и операционная стра-ии.

В диверсифи-ой компании стр-ии разрабатываются на четырех различных организ-ых уровнях.

1.Корпаративная стратегия.. Корпоративная стр-ия состоит в том, как диверсиф-ая ком-ия утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в кот.диверсифицировалась ком-ия.

2.Деловая стр-ия. Концентрируется на действиях и подходах, кот.связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деят-ти в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стр-ии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

3.Функциональная стр-ия

Относится к плану управления текущей и основной деят-тью подразделения (НИОКР, произ-во, марк-г, обслуживание клиентов). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стр-ий, скольку у нее основных направлений деят-ти.

4.Операционная стр-ия.

Опр-ет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегич-и важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные компании). 7.Установление целей и направлений развития орган-ии.

Каждой компании необходимо вырабатывать как стратегические, так и финансовые цели. Определение целей требуется д/каж-го ключевого результата, кот. Менед-ры считают важным д/достижения успеха. Существует два типа ключевых результатов: те, кот.относятся к финансо-й деят-ти, и те, кот.к показателям страт-ой деят-ти компании.

1.Финансовые цели: более быстрый рост доходов, более быстрый рост денежных поступлений, более высокие дивиденды, более широкие пределы получения прибыли, увеличение прибыли на вложенный капитал, повышение надежности облигаций и ставок по кредитам, увеличение притока денежных средств, повышение цены акций, и т.д.

2. Стратегич. Цели: увеличение доли ры-ка, более высокое и надежное положение в отрасли, повышение кач-ва прод-ции, снижение издержек произ-ва по сравнению с основными конкурентами, расширение и улучшение наменклатуры продук-ии, повышение репутации компании среди клиентов и т.д.

8.Разработка стратегич. Планиров-ия

Этапы формирования стратегич. плана

1. Стратегич. анализ:

• анализ внешней деловой окруж. среды;

• анализ ресурсного потенциала предприят. (внутр. возможностей).

2. Опр-ие политики предприят. (целеполагание).

3. Формулирование базовой стр-ии и выбор альтернатив:

определение базовой стр-ии;

• выбор стратегич-их альтернатив.

4. Формулирование функциональных стр-ий:

• стратегия маркетинга;

• финансовая стратегия;

• стратегия НИОКР;

• стратегия производства;

• социальная стратегия;

• стратегия организационных изменений;

• экологическая стратегия.

4. Формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

«Стратегический план предприятия» и включающий обычно следующие разделы.

1. Цели и задачи предприятия.

2. Текущие операции и долгосрочные задачи.

3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратеги-

ческие альтернативы).

4. Функциональные стратегии.

5. Наиболее значимые проекты (программы).

6. Внеэкономическая деятельность.

7. Капиталовложения и ресурсное распределение.

8. Планирование неожиданностей (формирование резервных стр-ий, «систем быстрого реагирования»).

Приложение. Расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

• объем годовых продаж по группам продуктов;

• годовая прибыль и убытки по подразделениям;

• годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по под-

разделениям;

• изменения в наборе продуктов и доля рынка;

• программа ежегодных капитальных затрат;

• годовые денежные потоки (финансовый план);

• баланс на конец последнего года плана;

политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении). 9.SWOT-анализи синтез

Отличительная особенность рассмотренного подхода к проведению SWOT – анализа на предприятии состоит в следующем:

1. Его построение базируется на методологии системно-целевого подхода, где основное внимание акцентируется на измерении параметров внешней и внутренней среды в пространстве, во времени и с учетом информационного потенциала

2. Проведена структуризация факторов внешней и внутренней среды, являющаяся универсальной для любого предприятия

3. Осуществляя синтез факторов внешней и внутренней среды, который далее в развитии замыкается на систему решений.

Сила – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может нет.

Возможности – это тенденции или события во внешней среде, при правильной ответной реакции на которые организация добивается существенного увеличения объемов продаж и прибыли.

Угрозы - это тенденции или события во внешней среде, которые в отсутствие ответной реакции организации обуславливают значительное снижение показателей сбыта и прибыли.

 15.Завоевание и удержание конкурентных приемуществ

Конкретную рын-ю позицию орг-ии опред. ее конкурентные преимущества. По М. Портеру, конкурентные преим-тва делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на создание и реализацию товаров.

Дифференциация - это способность обеспечить покуп. уникальной и большей ценностью в виде нового кач-тва тов., особых потребит-ких св-тв или

послепродажного обслуж-ия. Любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке, это конкурентное преимущество.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом-«нововведение».

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся: Новые технологии;

изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара; новые запросы потр-ей.;

появление нового сегмента рынка; изменения «правил игры» на рынке.

Конкурентные преим-тва на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или по-рядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

Самая важная причина сохранения конкурентного преим-тва коммерч. орг-ции — постоянная модернизация произ-ва и/или других ключевых видов ее деят.

Для сохранения конкурентоспо-ти орг-ия должна создавать преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся.

Следовательно, для того, чтобы сохранять и развивать свой бизнес-успех посредством устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности дол¬жна постоянно проводить адекватные стратегич. и оператив¬ные изменения.

45.Основные черты стратегии вертикальной интеграции (преимущества и недостатки).

Вертикальная интеграция расширяет сферу деят-ти ком-ии в данной отрасли. Фирмы могут расширять свою дея-ть по направлению к поставщикам (назад) и/или (вперед) по направлению к конечному пользователю или продукту. Фирма, строящая новый завод д/произ-ва компонентов, кот. Ранее закупались у поставщиков, несомненно остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хоз-х подразделения на различных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Приемущества. Существенной причиной д/инвистирования средств комп-ии в вертикальную интеграцию является усиление ее конкурентной позиции. Если вертик.интеграция не приводит к значительному снижению издержек комп-ии или получения доп-го конкурентного приемущ-ва, она не явл. Стратегически оправданной и нет смысла вкладывать в нее средства. Вертикальная интегр-я «назад» создает конкурентное прием-во, основанное на дифференциации, когда комп-я начинает выполнять те действия, кот. Ранее были ей не свойственны, предлагая лучшее кач-во конечного продукта/услуги, улучшая уровень обслуживания клиентов или совершенствуя хар-ки готовой прод-ии. Интег-ия в большее кол-во звеньев цепочки ценностей м/т дать ком-ии возможность проведения диффирен-ции за счет создания или усиления уже имеющихся навыков. Подобная интег-ия м/т также снизить зависим-ть комп-ии от поставщиков рважнейших компонентов гот-ой прод-ии или от комп-ии, предоставляющих определ-ые услуги. Стратегич-ие усилия по интег-ии «вперед» имеют те же корни. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовики и розничные торговцы одновременно продают конкурирующие продукты. Они не имеют привязанности ни к одной товарной марке, и основным их мотивом выбора «что продавать» явл. Получение максимальной прибыли. Независимость продаж и каналов распредел-ия м/т привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производст-ых мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность произ-ва и невозможность получения дополнит. Экономии. В подобных случаях д/комп-ии м/т быть выгодна интегр-ия «вперед» по направлению к оптовикам и/или розничным торговцам, в результате чего создается сеть связанных обязательствами дилеров, представляющих прод-ию комп-ии конечному пользователю.

Недостатки.

1.Увелич. капиталовложения в отрасль, где уже работает комп-ия, повышая тем самым риск, вместо направления финан-ых ресурсов в др. м/т быть, более доходные сферы. Вертик-но интегированные фирмы заинтересованы в защите своих инвестиций и стремяться сохранить технологии и производственные мощности, даже если они устаревают.

2.Интегр-ия «вперед» или «назад» ограничивает фирму в отношении свободы выбора поставщиков и потенциально результаты по обслуживанию разнообр-ых запасов получателей могут быть ниже.

3.Вертик. интегр. Приводит к проблемам, связанным с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей.

4.Интегр-ия «вперед» или «назад» требует различ-х навыков и деловых способностей.

5.вертик. интегр-ия с производителями частей и компонентов изделий м/т сократить производ-ую гибкость компании, увеличить время, требуемое д/разработки новых моделей и внедрения их на рынок.

28.Комбинированные стратегии диверсификации.

Формирование хоз-го портфеля при диверсификации комп-ии:

1.Комп-ия с доминирующей направленностью, чьи ресурсы сконцентрированы в основном в одной базовой отрасли, но хоз-ый портфель, тем не менее, содержит небольшое кол-во предприят-й в др. сферах деятельности.

2.Узко диверсифицированная комп-ия, имеющая несколько основных напрвлений деят-ти, связанных м/у собой

3.Широко диверсифицированная комп-ия, портфель кот. Содержит большое кол-во родственных в основном предпр-ий.

4.Многоотраслевая комп-ия, диверсифицированная по неск-м несвязанным направлениям, но вкл-ая в себя ряд связанных предприятий в рамках каждого направления, т.е.неск-ко не не связанных м/у собой групп родственных предприятий.

В каждом из этих случаев сфера распространения конкретных направлений деят-ти компании м/т быть ограниченна рамками одной области, региона, страны, группы стран или же вообще не именть ни каких рамок. Таким образом компания м/т быть конкурентоспособна на местном уровне в одих отраслях, на национальном в других и на международном в третих.

41.Анализ ситуации в отрасли.

Необходимо проводить тщательный анализ отрасли д/того чтобы не потерять значительную долю капитала организации. Можно рассматривать ранок от регионального до мирового, но это занимает большое количество времени. Необходимо рассмотреть основные экономич-ие показатели и степень их влияния на ситуацию в отрасли:

1.Конкурентные силы и их влияние

2.конкурентные позиции

3.факторы которые определяют успех или неудачу

4.Привлекательность отрасли (стоит ли в ней работать или нет).

На основе этого анализа можно разработать стратегию компании, проанализировать изменения в отрасли. В отрасли действуют 5 сил.

1.Соперничество м/у продавцами, т.е. компаниями кот. Производят и реализуют конкретную продукцию

2.Сила завоевания покупателей, компаниями др. отраслей с помощью своих товаров (взаимозаменяемыми).

3. Сила поставщиков, они регулируют цены, кач-во прод-ии, доставку прод-ии.

4.Сила покупателей. Изменение желаний и спроса покупателей.

5. Возможность появления новых конкурентов.

32.Разработка корпоративной стратегии.

Корпоративная культура компании связана с ценностями организации, тенденциями, традициями и т.п. все эти факторы порождают корпоративную культуру в организации. Корпоративная культура проявляются в системе ценностей и видения дела. Корпоративная культура может меняться со сменой лидера или руководства. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности компании.

4 вида действий д/разработки корпоративной стратегии:

1.Определение сферы деятельности (в каких отраслях она будет действовать и каким образом)

2.Улучшение общих показателей работы в отраслях где работает компания

3.Возможность расширения компании

4.Создание инвестиций и поиск ресурсов для более лучшей работы

Корпоративная стратегия создается реководителем. 42.Основные типы конкурентных стратегий.

Конкурентные стратегии связаны с планами руководства по ведению конкурентной борьбы

Существует 5 стратегий:

1.Лидерство по издержкам, снижение полных издержек производства товара или услуги.

2.Стратегия оптимальных издержек. Обеспечение низких издержек и цены относительно производящей продукции

3.Стратегия дифференциации – это придание товарам отличительных, новых черт от товаров др. компаний

4.Сфокусированная стратегия – за счет опережения с помощью низких издержек производства.

5.Сформулированная стратегия – обеспечение покупателей выбранного сегмента, товарами наиболее отвечающими их требованиям (дифференциация).

4.Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления

Исполнительный директор является самым главным менеджером по стратегии. Окончательная ответственность за разработку, реализацию стратегий лежит на исполнительном директоре. Создание и исполнение стратегических планов не является только компетенцией директора. Каждый менеджер в свое структуре разрабатывает и следит за выполнением стратегии и отвечает за успех или неудачу этой стратегии. В организациях создается отдел по планированию координирующий утверждение планов разработанных для разных отделов. Здесь менеджеры выявляют стратегические вопросы, анализируют состояние отрасли, распространяют сведения о выполнении стратегии, разрабатывают план стратегии, но это не является их функцией. 34.Создание жизнеспособной организации.

Реализация стратегии зависит от персонала, от его мастерства. Выделяют три типа действий при построении организации

1.Отбор талантливых людей

2.Проверка опыта, достоинств, таланта, возможностей людей

3.Организация бизнеса и процесса принятия решений чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Необходимо подобрать команду для того чтобы у компании были сотрудники обладающие знаниями, опытом, руководящими способностями. Руководитель должен суметь определить уровень подготовки, опыт подчиненного. Создание главных достоинств и возможностей которым конкуренты не смогут ничего противопоставить это самый лучший путь его превзойти. Необходимо определить главные достоинства и возможности (обучение персонала). 51.Роль реинжиниринга в структуризации бизнес-процессов.

Реинжиниринг - Перестройка бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращение функций м/у ними, снижение расходов доказали свою необходимость для механизма построения организации.

Координация и интеграция отделов приводит к эффективной стратегии. Необходимо распределить работу по выполнению различных функций м/у отделами и перестраивать бизнес процесс – это приведет к объединению независимых операций и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, т.е. нужно проводить реорганизацию. 35.Стратегия и бюджет. Их увязка.

Для реализации стратегических планов организации необходимо определенное количество ресурсов. При недостаточном финансировании нельзя выполнить часть стратегического плана. Поэтому на ровне с формированием стратегии необходимо формировать бюджет организации. Если большое финансирование, то это приводит к ненужной растрате ресурсов и снижает финансовую эффективность. Для того чтобы ни того ни другого не случилось необходимо квалифицированно распределить ресурсы.

36. Стратегические преимущества и недостатки различных структур управления.

Организационная.

Преимущества:

Лучше всего подходит для организаций с одним видом деятельности

Центролизированный контроль, подходит для рутинной работы.

Недостатки: Приводит к разногласиям м/у отделами, приводит к противостояниям, мешает развиваться другим сотрудникам потому, что они работают только в одном отделе (отдел кадров), ответственность лежит на руководстве, он огромную часть времени тратит на примирение отделов.

Региональная.

Эта структура для компаний ведущих деятельность в разных точках мира, на разных рынках.

Преимущества: позволяет работать на разных географических рынках, стирает границы между государством.

Недостатки: неограниченная свобода менеджеров, добавляют службу управления географическими подразделениями.

Децентрализованная структура.

Применяется тогда когда очень крупная организация дробится на мелкие преимущества. Разработка стратегии связана и увязана с каждым подразделением. Переносит ответственность за доходы и расходы компании и на менеджеров каждой компании.

Недостатки: Приводит к борьбе за корпоративные ресурсы. Главное руководство зависимым от менеджеров др. единиц. Незнание проблем в бизнес единицах руководителями самой организации.

Бизнес-гуппы.

Создаются когда в диверсифицированных компаниях количество децентрализованных бизнес-единиц может быть очень велико, что сфера контроля будет ограниченной для одного директора. Для этого объединяют родственные компании в бизнес-группу и передают функции управления одному лицу, он отчитывается перед генеральным директором.

Матричная структура

Это наличие двух или более ветвей власти. Руководство в различных структурах пересекается и образует матрицу, ответственность за принятие решений делится между менеджерами команд, позволяет принимать решения важные для всей организации , основной недостаток в управлении. 24.Разработка стратегических целей.

Как говорят если не знаешь куда идти стоит ли идти. Так и для организации если не выработаны конкретные цели то организация не сможет разработать стратегию. Цель – это будущий желаемый и достижимый результат связанный с удовлетворением потребителей и заданный оперативно , значит обеспечить возможность ее измерения в базовой системе координат. Планируемые цели могут быть краткосрочными и долгосрочными. Классификация целей:

1.БСК

2.комерческие

3.Социальные

4.экологические

Цели конечных потребителей

Цели фирмы

Долговременное сотрудничество с потребителями

Руководитель и сотрудники должны поставить перед собой определенные цели и задачи для достижения общей цели компании. Существуют финансовые цели и стратегические. 38.Анализ сильных и слабых сторон компании.

Стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам компании. Сильные стороны делают возможности более привлекательными к их реализации. Слабые стороны являются рисками для организации. Учет сильных сторон дает организации преимущества в конкуренции, является фундаментом для стратегии. Анализ сильных и слабых сторон проводится с помощью Свот – анализа

Sij U Oij – движущие силы

Wij U Tij – тормозящие силы

39. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.

Для достижения стратегии необходимо мотивировать персонал к работе и поощрять за хорошую работу и достижимые цели. Для этого необходимо призывать работников к творческому труду, предоставлять дополнительные награды, призы, грамоты, общее признания, большая ответственность, безопасный труд. Но мотивация должна быть четкой по отношению к каждому сотруднику. При создании системы поощрения необходимо увязать занимаемую должность с достигнутым результатом, заострение внимания что нужно выполнять. Осуществление вознаграждения основной фактор, материальная заинтересованность. Необходимо тщательно изучать действия работника и его способности для того чтобы применить систему поощрения и вознаграждения.

31.Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.

Матрица является десятиклеточной в двухмерной системе координат

-отраслевой привлекательности и позиции конкуренции

Долгосрочная привлекательность отрасли:

Размер рынка, темпы роста

Сезонность

Цикличность

Существенные возможности и угрозы

Конкуренты

Позиция в конкуренции:

Относительная доля рынка

Границы прибыльности

Способность конкурировать по ценам и качеству

Уровень управления, знания потребителей, технические возможности чтобы получать количественную оценку долгосрочной привлекательности отрасли. Каждому показателю нужно присвоить вес по важности. Построить матрицу сразу станет видно в какую отрасль необходимо инвестировать. Матрица не обеспечивает реальные рекомендации по разработке стратегий.

49.Стратегия для конкуренции в новых отраслях.

Новая отрасль – это отрасль, кот. Находится в ранней стадии существования. Необходимо разработать инновационную страт-ию. Некот. Фирмы накапливают патенты д/обеспечения себе конкурентного преимущества. Необходимо определить тенденции развит-я отрасли,в будущем разрабатывать маркетин-ую страт-ию д/того чтобы убедить потребителя д/покупки товара, тем самым обойти конкурентов. Страт-ию низких издержек чтобы удержать покупателя. Правильно распределять бюджет комп-ии. Страт-ия дифференциации. Выходом из финансовых трудностей может создание совместных предприят-й с др. комп-ями. Реализовать кадровую страт-ию 1.В чем состоит разработка и реализация страт-ии организации.

Чтобы определить страт-ию необходимо изучить внутр-ее состояние фирмы и внешние факторы. Д/разработки страт-ии необходимо знать особенности рын-а д/того чтобы разработать внутр-юю страт-ию. Разработка вкл. В себя: составление плана действий и ее адаптирование в различных ситуациях. Д/разработки страт-ии необходимо иметь амбиции и толант. Необходимо учитывать события происходящие как внутри компании, так и за ее пределами. Необходимо сопоставить запланированную страт-ию и адаптивную реакцию – это и будет реальная страт-ия компании. 48.Страт-ия для конкуренции в отраслях находящихся на стадии зрелости.

Когда компания находится на стадии зрелости замедляется темп роста и спрос (рыночный). Конкуренция оказывает влияние на издержки и уровень обслуживания, усиление инновационного процесса, усиление конкуренции, падение потребительского спроса, доходность отрасли падает эти проблемы становятся все острее и острее. Необходимо реализовать повышение эффективности уровня прибыльности, сокращение ассортимента прод-ии, сокращение издержек, прибретать организации конкурентов по низким ценам, выход на межденародные рынки.

14.Оценка конкурентоспособности

Необходимо количественно оценивать по сравнению с конкурентами каждый ключевой фактор (производственные возможности, сбытовая сеть, финансовое положение, репутация).

Первый шаг: составление списка факторов успеха их недостатки

Второй шаг: проводится оценка фирмы и конкурентов по каждому показателю

Третий шаг: расчет итоговых показателей

Четвертый шаг: выводы о преимущественных недостатках кто сильнее и кто слабее.

Можно увидеть чье конкурентное преимущество сильнее, а чье слабее. 13.Анализ цепочки ценностей как инструмент стратегии компании.

Анализ цепочки ценностей – используется для определения того, какие виды деятельности потенциально имеют конкурентное преимущество. Это поиск возможностей создать главные достоинства компании и превратить их в конкурентное преимущество. В цепочку ценностей входят опыт, навыки, условия, способности компании, виды деятельности которые являются определяющими, как они осуществляются другими фирмами. 27.Стратегия диверсификации.

Сущность в том, чтобы находить пути, быть единственным кто предлагает покупателям дополнительные товары, которые они хотят и постоянно поддерживают это преимущество. Диверсификация связана с расширением товарного ассортимента и самого рынка. О продуктах – если продукт подлежит угрозе то эта проблема для всей компании. Диверсификация осуществляется с помощью:

Приобретения

Создания нового предприятия

Осуществление совместной деятельности. 19.Основные понятия стратегического менеджмента, миссия и стратегическое видение.

Миссия – основная общая цель организ-ии, четко выраженная причина ее предназначения. Формируется с точки зрения ее социальной роли. Это идеологическая база формирования организ-ии.

Стратегическое видение – неразрывно связанно с миссией компании.

16. Анализ издержек как инструмент стратегии компании.

При оценке издержек внимание концентрируется на выполнении основных функций (закупка материалов, расчет с поставщиками, управление запасами, зарплата, реклама и др обязательных расходов).

Анализ издержек проводится для того чтобы минимизировать издержки. Необходимо выяснить какие затраты компания тратит на основные функции и как их можно сократить. Необходимо проводить сравнительную оценку затрат фирмы достигших лучших результатов.