



Комплексный  
курсовой проект



**Занятие 1 -  
Введение в  
КОМПЛЕКСНЫЙ  
курсовой  
проект**

# Основные темы занятия 1

**1.1. Сущность управленческого решения и его характеристики**

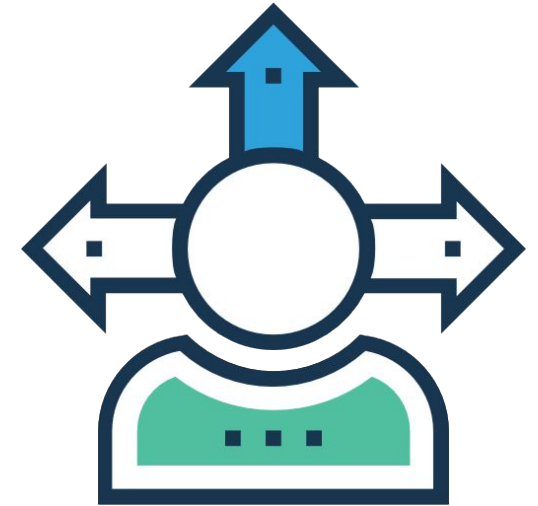
**1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии**

## 1.1. Сущность управленческого решения и его характеристики

- **Управленческое решение** — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- Для успешного выполнения функции управления **процесс принятия решений должен быть эффективным**, то есть основываться на научном подходе к данному процессу, моделях и количественных методах принятия решений.

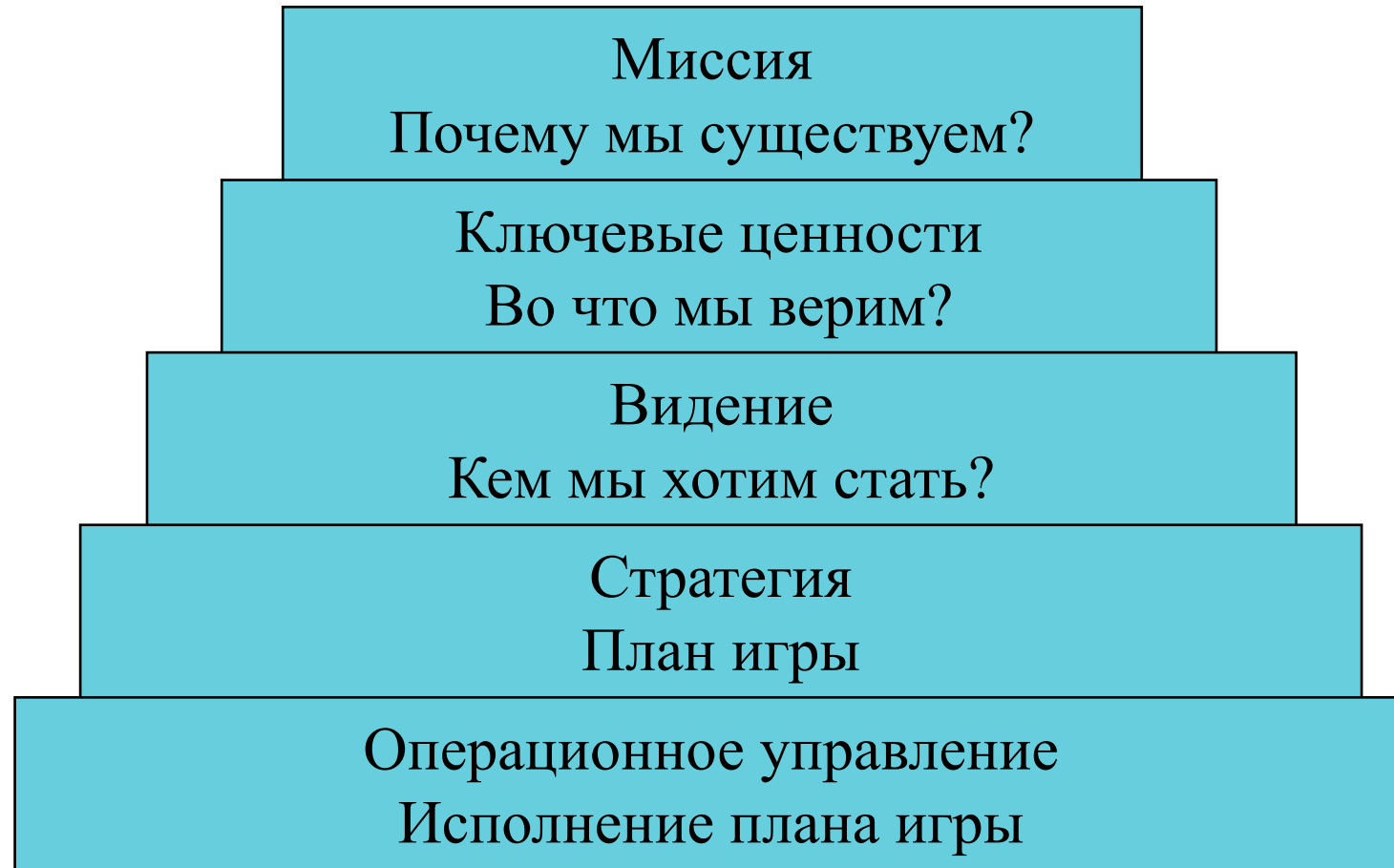
# 1.1. Сущность управленческого решения и его характеристики

- **Решение характеризуют следующие признаки:**
  - возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
  - наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
  - необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.
- **Под управленческим решением (УР) понимается:**
  - поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
  - конечный результат постановки и выработки УР.



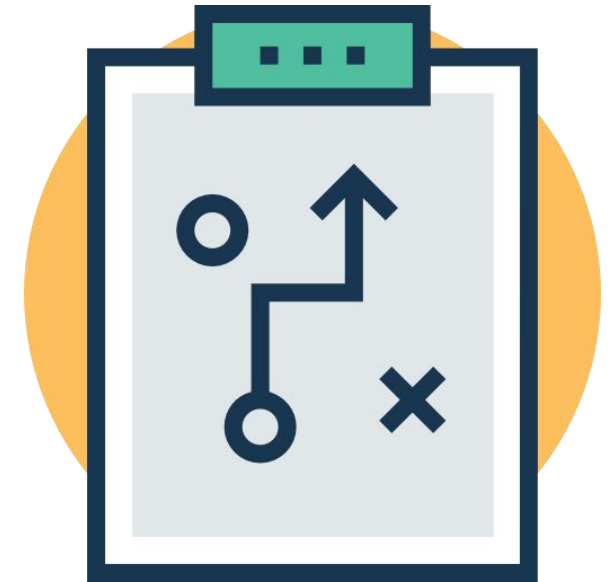


## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии



## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Стратегия компании** - методы ведения бизнеса, которые позволяют компании создавать конкурентные преимущества, необходимые для удовлетворения ключевых стейкхолдеров, достижения долгосрочных целей организации и успешной конкуренции в изменяющейся среде.



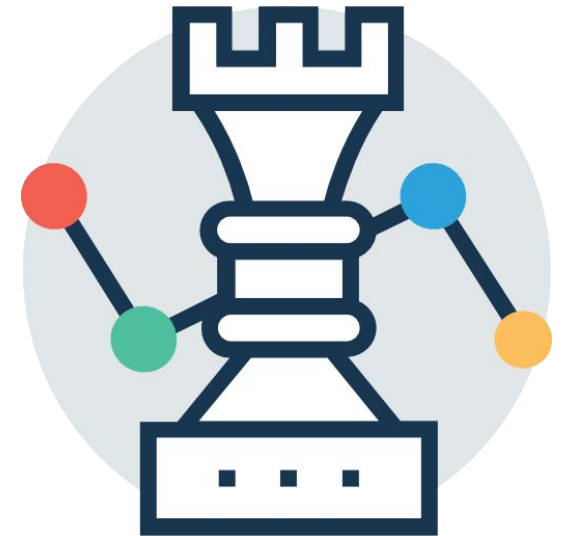


## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

- **Под методами ведения бизнеса** понимается бизнес модель компании. Бизнес модель компании изменяется в следствии реализацией ею различных стратегических альтернатив.
- **Конкурентные преимущества** основаны на конфигурации ресурсов и компетенций, которыми обладает компания. В случае отсутствия каких - либо ресурсов или компетенций компания может, либо создать их, либо купить.
- **Под ключевыми стейкхолдерами** понимаются те лица или организации, на интересы которых компания будет ориентироваться в первую очередь при создании и реализации стратегии.
- **Долгосрочные или стратегические цели организации** — то, чего компания хочет достичь.
- **Успешность конкуренции** в изменяющейся среде определяется тем, как компания адаптируется к новым условиям хозяйствования.

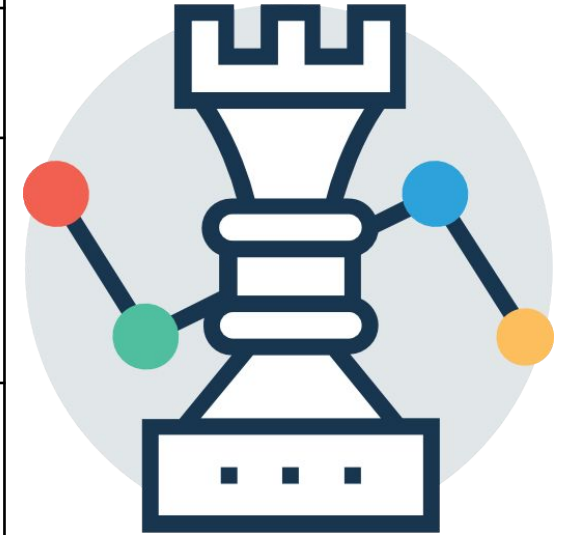
## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

Уровень стратегии	Ключевой вопрос	Вид стратегии
<b>Корпоративный</b>	Каким бизнесом мы занимаемся?	Диверсификация,
	Как мы растём и выходим на новые рынки?	Слияния и поглощения, Органический рост, Стратегический альянс, Контрактное производство, Франчайзинг,
<b>Бизнес</b>	Как мы ведём конкурентную борьбу?	Генерические стратегии Портера, Стратегические часы Боумана, Стратегии по Гуркову и др.
<b>Функциональный</b>	Как мы поддерживаем бизнес стратегию?	Стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д.



## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

Подход к оценке эффективности стратегии	Цель, которую преследует данный подход	Вопросы, на которые даёт ответы данный подход
<b>Целеориентированный подход</b>	Оценка степени достижения целей	В какой степени различные цели достигнуты?
<b>Сравнительный подход</b>	Сравнивает эффективность конкретной компании с другими компаниями	Как производительность нашей компании соотносится с производительностью аналогичных компаний?
<b>Нормативный подход</b>	Сравнивает стандарты, чем уникальные цели организации	Как соотносится производительность нашей компании с производительностью, заложенной в идеальной теоретической системе?
<b>Подход совершенствования</b>	Оценивает, как стратегия развивается или адаптируется с течением времени	Как стратегия адаптировалась к изменяющимся условиям?



\*Acur N., Englyst L. Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome //International journal of operations & production management. – 2006. – Т. 26. – №. 1. – С. 71.

# 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии



## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

### Миссия:

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация помимо зарабатывания денег.



\*Kachru U. Strategic Management: Concepts and Cases. – Excel Books India, 2009. p.55

\*Р.Н. Шамгунов Миссия и видение компании – можно ли придумать что-то новое?

<https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mission.htm>

## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Миссия компании должна отвечать на следующие вопросы**

- 1) Что мы делаем? (Каким бизнесом мы занимаемся?).
- 2) Для кого мы это делаем?
- 3) Где географически мы это делаем?
- 4) Как мы это делаем? (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
- 5) Что мы не делаем, и не будем делать?

## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Миссия предназначена для решения следующих задач:**

- Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
- Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
- Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
- Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Освежать мир, тело, разум и дух.**

**Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел.**

**Привносить смысл во всё, что мы делаем.**





## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Мы помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда.**



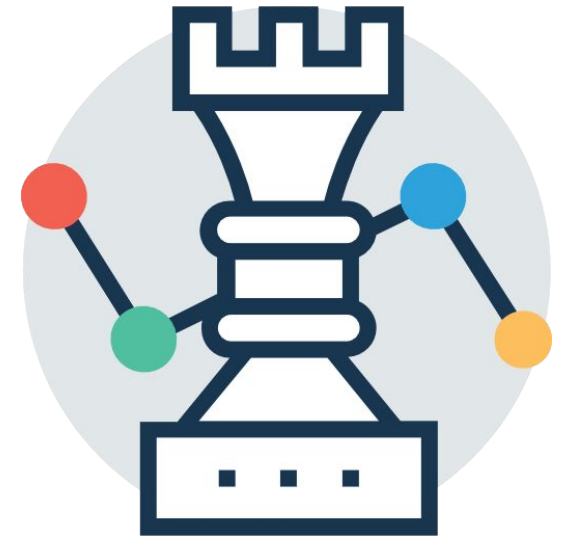
## 1.2. Модель принятия, разработки и реализации эффективного управленческого решения на примере стратегии

**Мы работаем для того, чтобы поднимать Вас к новым вершинам, не только физическим, но и эмоциональным. Мы стремимся вдохновлять каждого из Вас новыми возможностями и перспективами.**

# OTIS

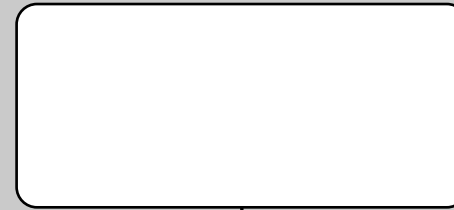
## 1.3. Более подробно о видах стратегии

Уровень стратегии	Ключевой вопрос	Вид стратегии
<b>Корпоративный</b>	Каким бизнесом мы занимаемся?	Диверсификация
	Как мы растём и выходим на новые рынки?	Слияния и поглощения, Органический рост, Стратегический альянс, Франчайзинг, Контрактное производство
<b>Бизнес</b>	Как мы ведём конкурентную борьбу?	Генерические стратегии Портера, Стратегические часы Боумана, Стратегии по Гуркову и др.
<b>Функциональный</b>	Как мы поддерживаем бизнес стратегию?	Стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д.

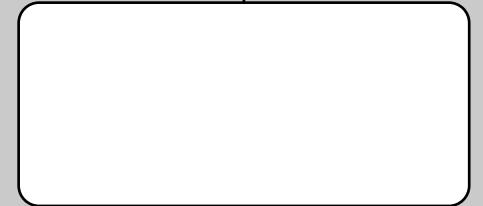
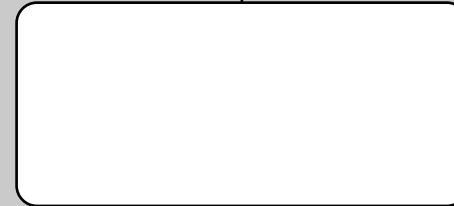
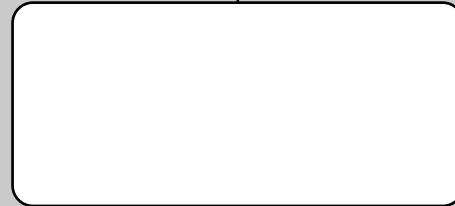


# 1.3. Более подробно о видах стратегии

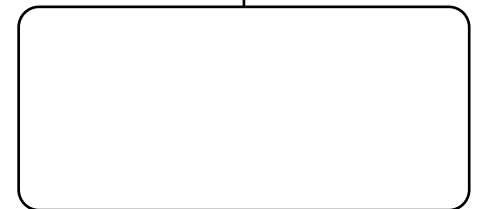
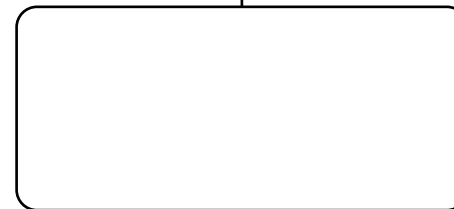
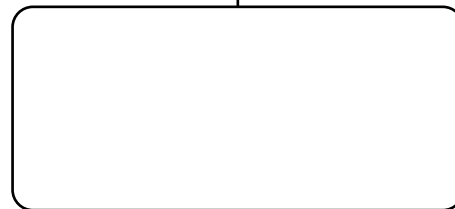
Корпоративный уровень  
(генеральный директор,  
совет директоров)



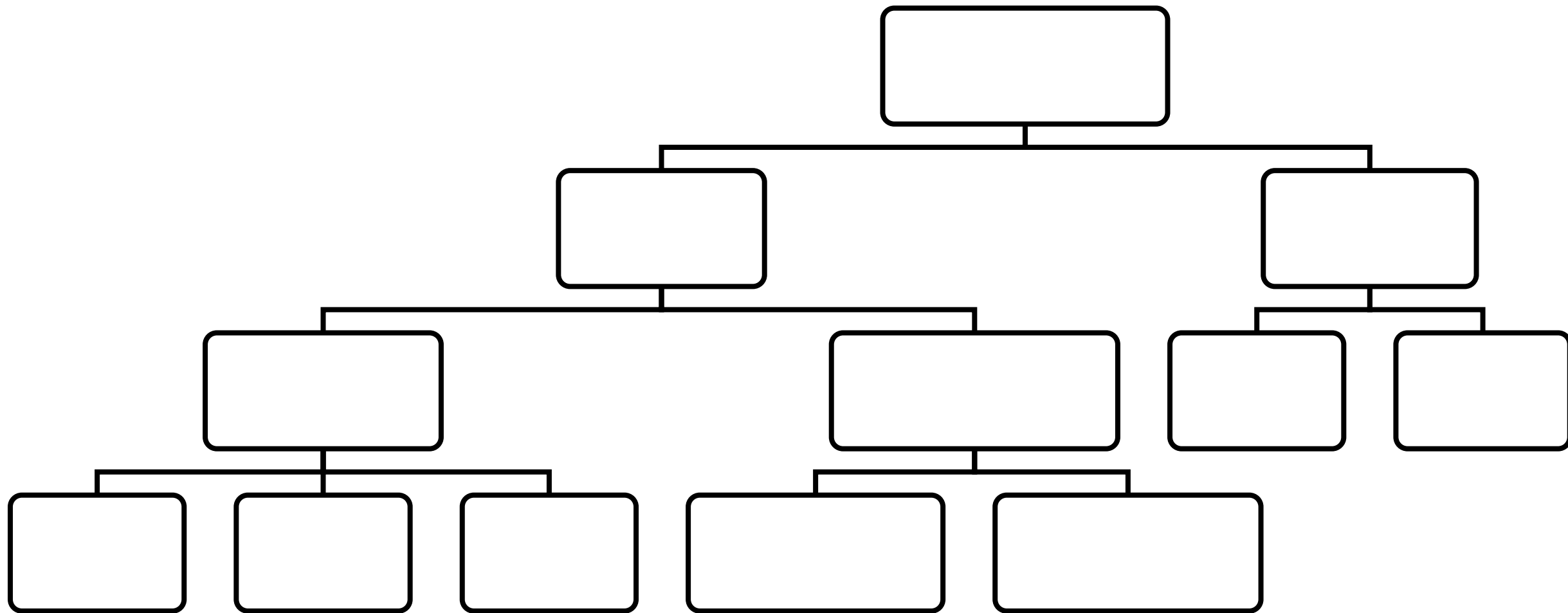
Руководители бизнес единиц



Функциональные менеджеры



## 1.3.0 Диверсификация



Форма – связанность компаний по вертикальной технологической цепочке

Цвет – связанность компаний по горизонтальной технологической цепочке, общий рынок

# 1.3.0 Диверсификация

Цепочка создания стоимости 1

Цепочка создания стоимости 2

Цепочка создания стоимости 3

Рынок А

Рынок Б

Рынок В

Рынок Г

Рынок Д

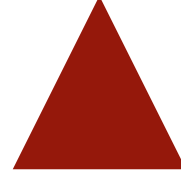
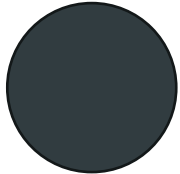
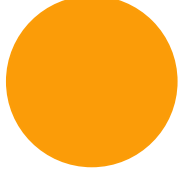
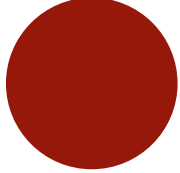
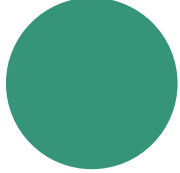
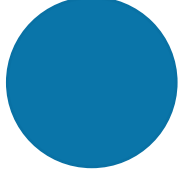
Сырье

Комплектующие

Производство конечного продукта

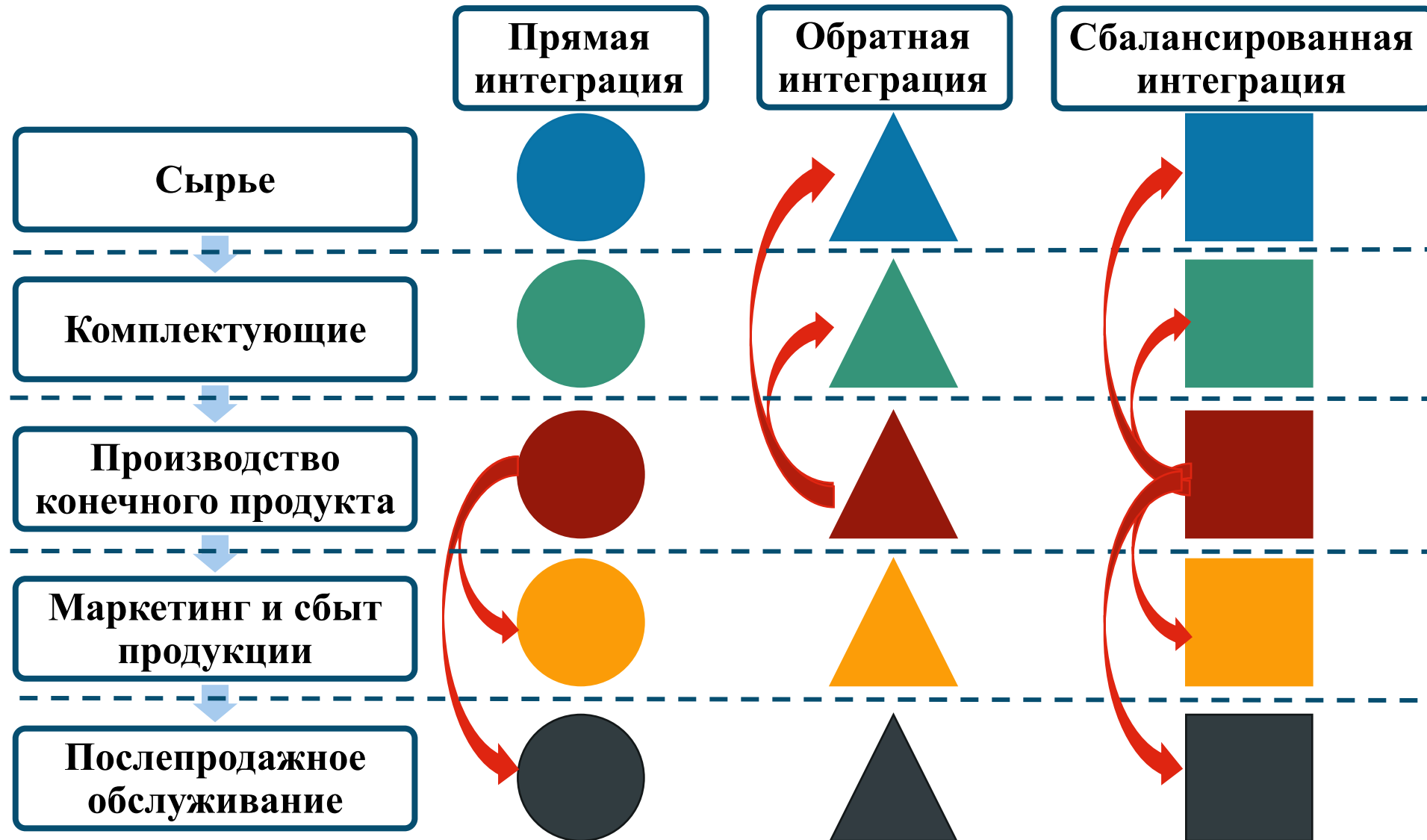
Маркетинг и сбыт продукции

Послепродажное обслуживание



# 1.3.1 Связанная вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция)

**Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция** - это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.



## 1.3.1 Связанная вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция)

### **Преимущества вертикальной интеграции:**

- Увеличение скорости производства товара за счет оптимизации внутренних процессов ранее разных предприятий.
- Сокращение издержек на производство продукции (прибыль от производства теперь остается у вас).
- Уменьшение зависимости от внешней среды (предприятия которые были внешними по отношению к вам и от которых вы зависели - теперь внутренние и вы от них не зависите)

### **Недостатки вертикальной интеграции**

- Вхождение в новый рынок, требует опыта работы на этом рынке, а у вас его нет.
- Увеличение зависимости от внешней среды (ваше поглощенное предприятие тоже зависит от своих поставщиков).
- Уменьшение гибкости. Если раньше вы могли выбирать среди поставщиков, а при желании вообще отказаться, то теперь вы должны учитывать и нужды своего поглощенного предприятия.



## 1.3.1 Связанная вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция)

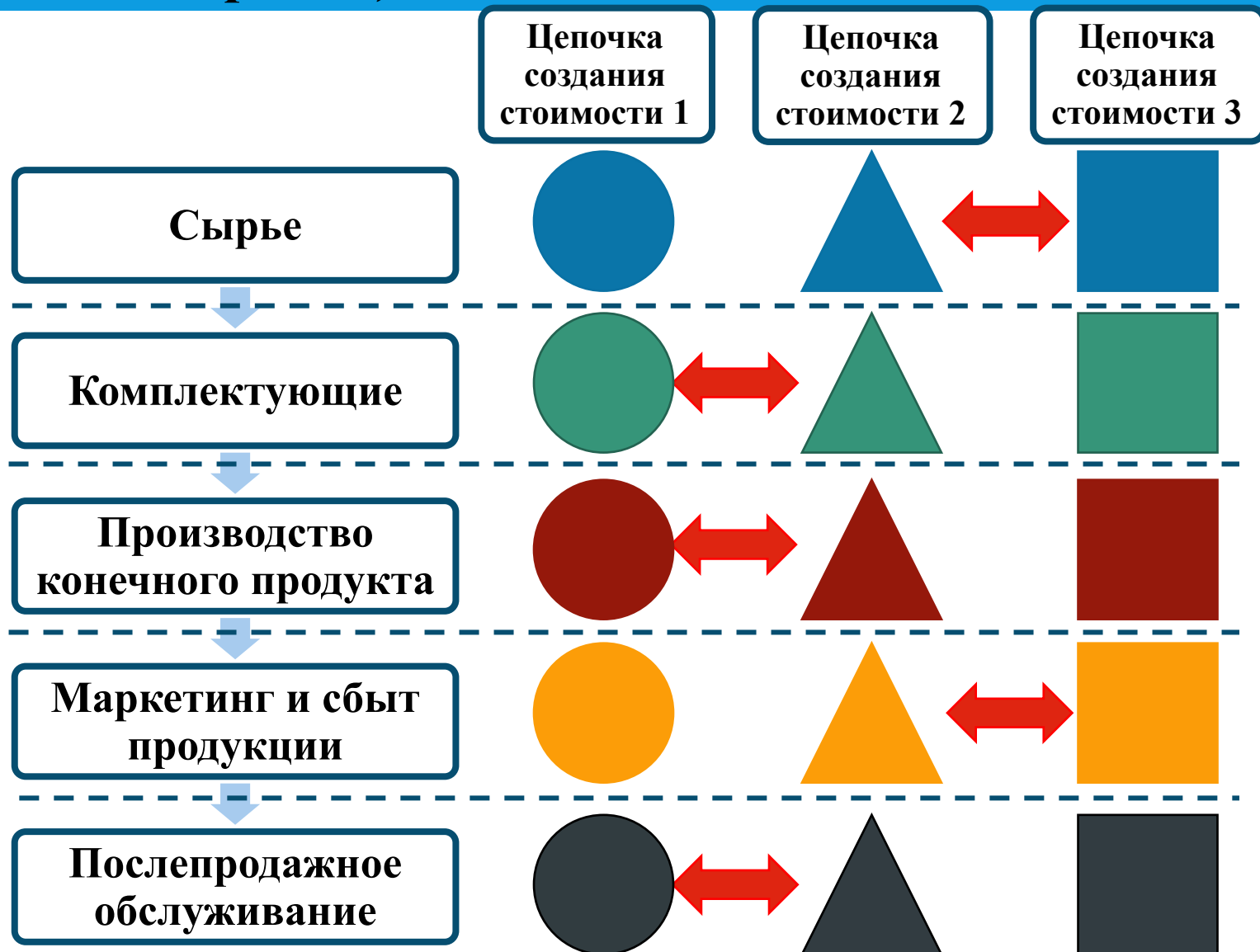


**РОСНЕФТЬ**



## 1.3.2 Связанная горизонтальная диверсификация (горизонтальная интеграция)

**Горизонтальная интеграция** – это интеграция фирм, находящихся на одинаковых этапах производства, на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих на одном сегменте рынка, в одной отрасли и специализирующихся на производстве однотипной или сходной продукции или предоставлении однотипных или сходных услуг.



## 1.3.2 Связанная горизонтальная диверсификация (горизонтальная интеграция)

### **Преимущества вертикальной интеграции:**

- Снижение издержек за счет выбрасывания дублирующих процессов. Например, вместо 2 маркетинговых центров теперь можно держать 1.
- Снижение издержек за счет эффекта массовости. Теперь мы можем просить больше скидок у производителей стали, потому что заказывать мы стали больше.
- Снижение издержек за счет обмена опытом. Совместив ваше и соседское ноу-хау вы, безусловно, сможете сэкономить больше.

### **Недостатки вертикальной интеграции**

- Снижение уровня диверсификации.
- Недовольство коллектива при изменении организационной структуры предприятия.
- Длительность интеграционных процессов.



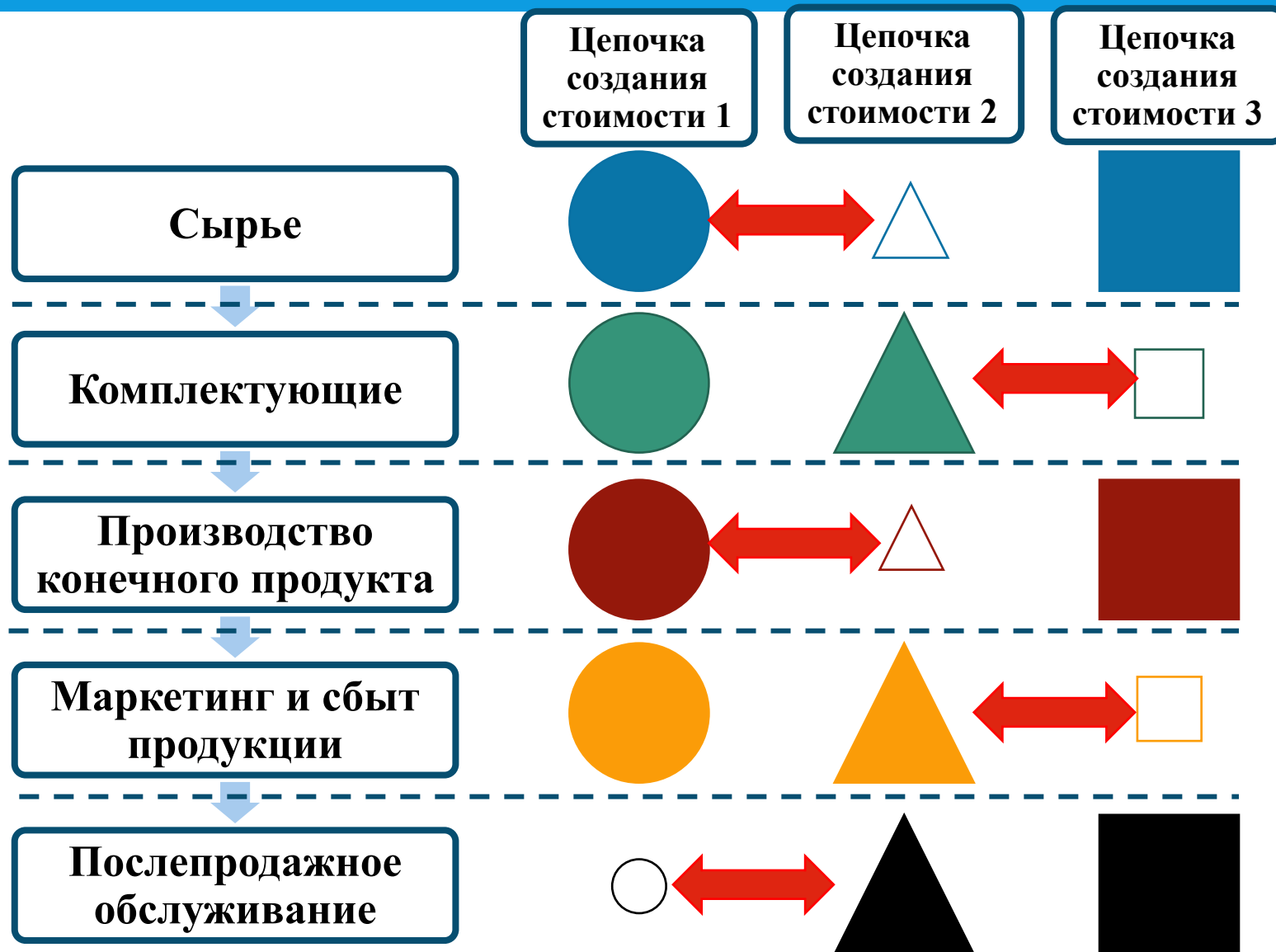
# 1.3.2 Связанная горизонтальная диверсификация (горизонтальная интеграция)

По состоянию на 2013 год



# 1.3.3 Центрированная диверсификация

Стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия.



## 1.3.3 Центрированная диверсификация

**К преимуществам** можно отнести следующее:

- весь капитал компании концентрируется на одном виде бизнеса;
- уменьшается риск того, что менеджмент компании не справится с поставленной задачей;
- свободные ресурсы направляются на географическую экспансию;
- менеджмент компании знает производственные процессы компании, что позволяет ему принимать правильные управленческие решения;
- за счет накопленного опыта и репутации компания может стать лидером отрасли;
- за счет объединения родственных видов деятельности снижаются издержки;
- появляется возможность совместного использования бренда.

**Серьезным недостатком** концентрической диверсификации можно считать риск попасть в зависимость от одной отрасли. В случае появления новых технологий или резкого изменения потребительских предпочтений это может привести к полному краху компании.



## 1.3.3 Центрированная диверсификация



Горизонтальная связанная интеграция:

- Facebook купила Whatsapp за 19 млрд. \$ в 2014 году

Горизонтальная связанная интеграция и центрированная диверсификация:

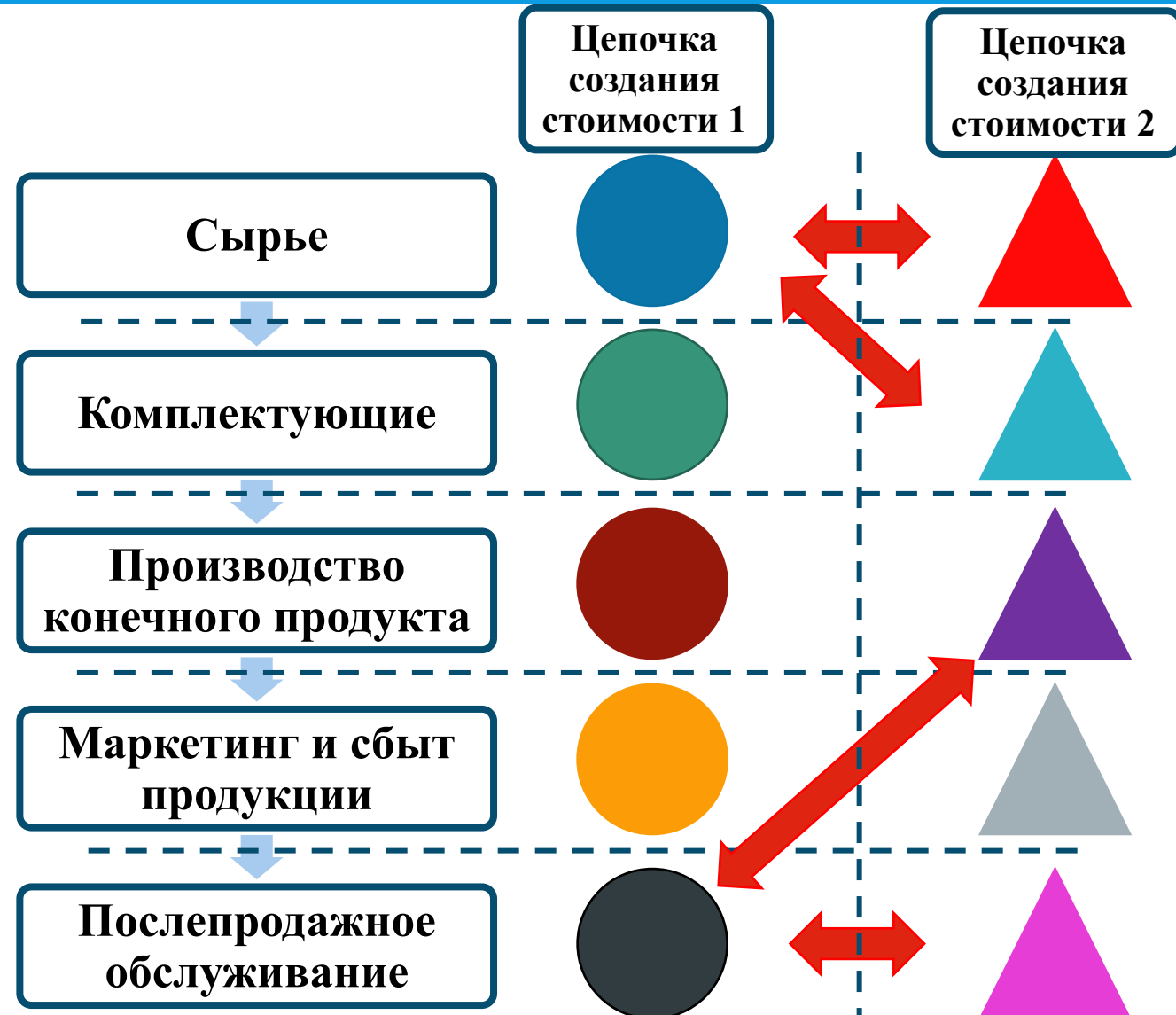
- покупка Facebook за 1 млрд. \$ Instagram в 2012 году

Вертикальная связанная интеграция и центрированная диверсификация:

- покупка Facebook компании Oculus за 2 млрд. \$ в 2014 году

## 1.3.4 Конгломератная диверсификация

Стратегия конгломератной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Цель данной диверсификации – обновление своего портфеля продукции.





## 1.3.4 Конгломератная диверсификация

**К преимуществам** можно отнести следующее:

- риски распределяются по различным отраслям;
- за счет распределения по отраслям, которые являются перспективными, эффективно используются финансовые ресурсы и сокращается финансирование неперспективных отраслей;
- спад в одних отраслях компенсируется подъемом в других, что стабилизирует прибыльность компании;
- пропадает необходимость вкладывать средства в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда и оборотные средства.

**Недостатками** конгломератной диверсификации можно назвать следующее:

- в крупных конгломератах менеджменту сложно принимать решения и находить правильную стратегию для разнородных предприятий;
- для успеха необходима диверсификация в больших масштабах;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- это приростная стратегия, поэтому для получения прибыли необходимо определенное время.

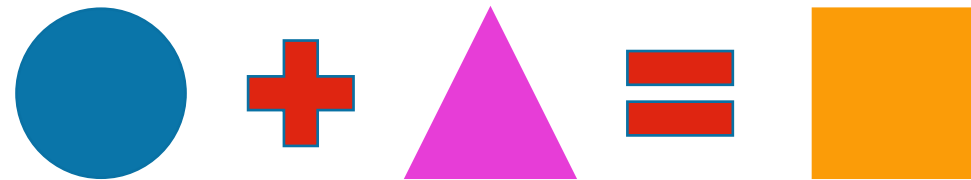
# 1.3.4 Конгломератная диверсификация

По состоянию на 2013 год

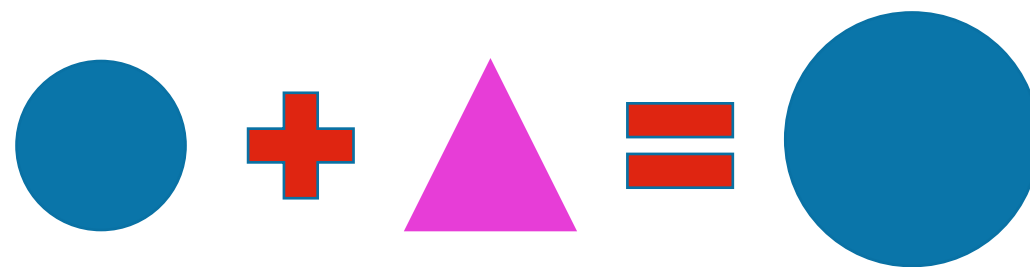


## 1.3.5 Слияния и поглощения

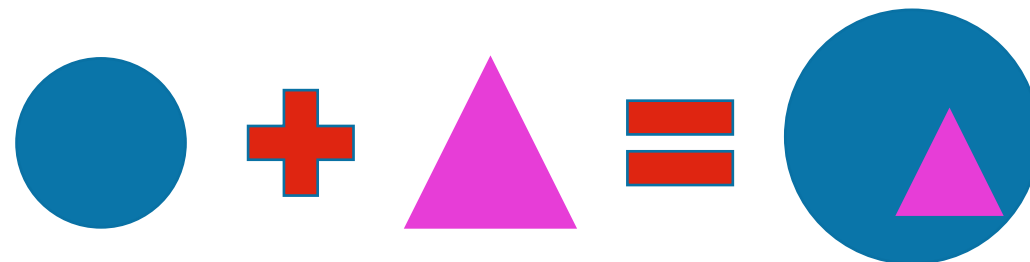
**Слияние компаний** - это объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая, объединённая экономическая единица.



**Присоединение** — объединение компаний, при котором одна из объединяющихся компаний (основная) продолжает деятельность, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование в качестве юридических лиц. К основной компании переходят все права и обязательства присоединённых компаний.



**Поглощение компаний** - это сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путём приобретения более 30 % уставного капитала (акций, долей, и т. п.) поглощаемой компании, при этом сохраняется юридическая самостоятельность общества.



## 1.3.5 Слияния и поглощения

### Преимущества слияний и поглощений

- Возможность быстрого достижения лучших результатов.
- Такая стратегия ослабляет конкуренцию.
- Возможность быстрого приобретения стратегически важных активов, в первую очередь нематериальных.
- Вывод компании на новые географические рынки.
- Приобретается уже отлаженная сбытовая инфраструктура.
- Моментальная покупка доли рынка.
- Появляется возможность приобретения недооцененных активов.

### Недостатки слияний и поглощений

- Значительные финансовые затраты, так как выплачиваются, как правило, премии акционерам и отходные персоналу.
- Большой риск при неверной оценке компании.
- Усложняется процесс интеграции, если компании действуют в разных сферах.
- После окончания сделки могут возникать проблемы с персоналом компании, которую купили.
- При трансграничном слиянии возможна несовместимость культур.



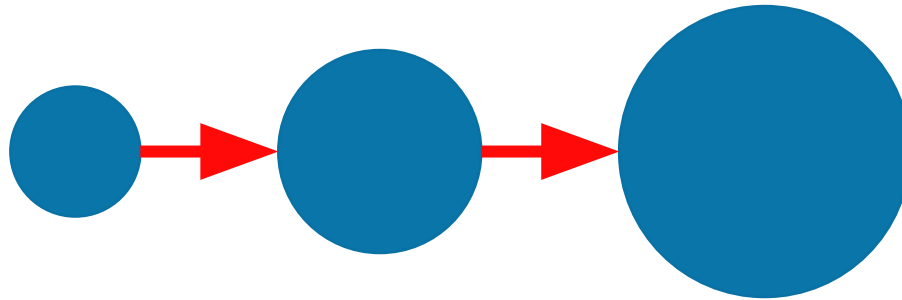
## 1.3.5 Слияния и поглощения

В 2014 году сеть супермаркетов цифровой и бытовой техники DNS (718 магазинов в 250 городах РФ) приобрела активы петербургского «Компьютерного мира» (32 магазина в Северо – Западном ФО) и вышла на рынок компьютерной техники в Северо-Западном ФО.



## 1.3.6 Органический рост

**Стратегия органического роста** представляет собой наиболее традиционную форму увеличения размеров бизнеса, основанную на постепенном расширении численности фирмы и увеличения объема выполняемых заказов. При этом основным источником роста являются собственные ресурсы. Наиболее агрессивная форма данной стратегии включает прибавление новых направлений услуг путем переманивания специалистов из других фирм.



## 1.3.6 Органический рост

### *Преимущества стратегии органического роста:*

- Сохранение независимости фирмы.
- Эволюционное развитие системы управления фирмой, нет рисков, связанных с потерей управляемости резко увеличившимся бизнесом, а также особой внутрифирменной культуры.
- Относительно низкие затраты на реализацию стратегии.
- Низкие риски, связанные с конфликтом интересов клиентов и финансовыми потерями.
- Независимость дает фирме возможность для объединения с другими компаниями на основе альянсов и сетевых организаций.
- Более персонифицированный клиентский сервис, свойственный меньшим по размерам фирмам.

### *Недостатки стратегии органического роста:*

- Невозможность существенного увеличения размера фирмы за короткий промежуток времени.
- Стратегия имеет свои существенные ограничения в условиях медленно растущего рынка.
- Значительные ограничения для реализации стратегии в условиях дефицита юристов.
- Риск ухода специалистов в более крупные фирмы.
- Возможная потеря клиентов по мере их роста и выхода на новые региональные рынки.

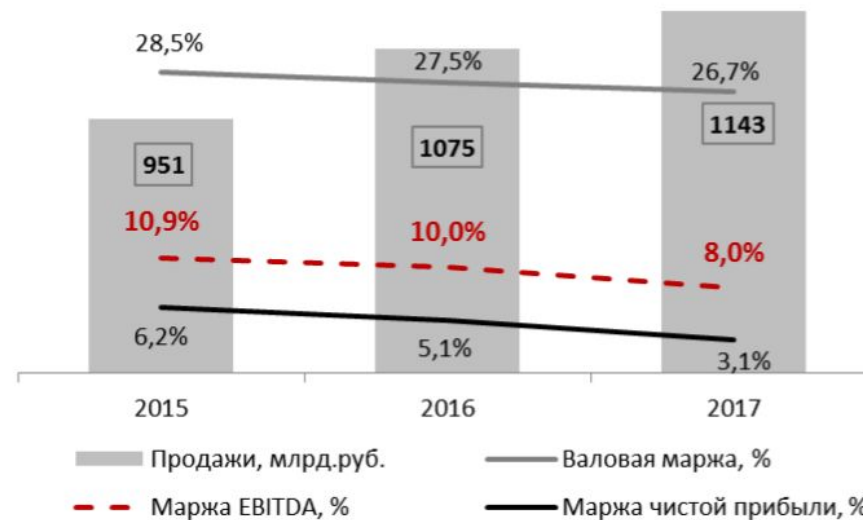
## 1.3.6 Органический рост



Источник: Росстат, расчеты РБК Исследования рынков, 2017F - прогноз РБК Исследования рынков



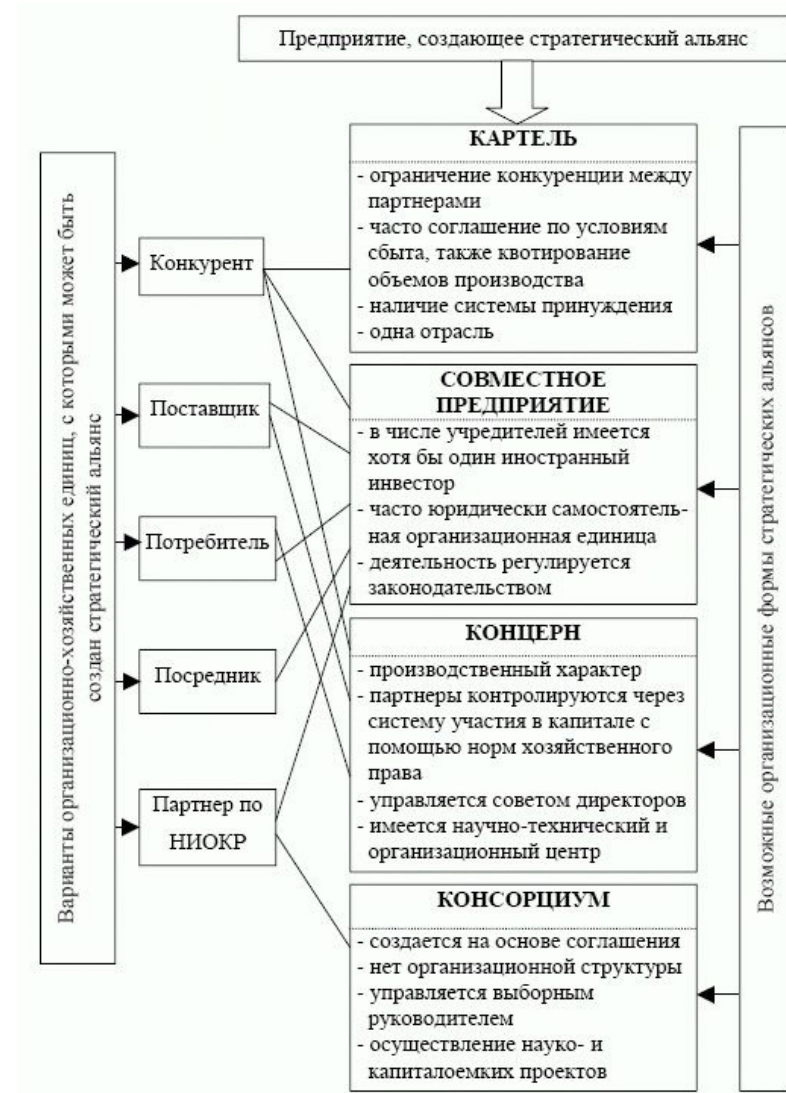
Источник: РБК Исследования рынков, 2017F - прогноз РБК Исследования рынков





## 1.3.7 Стратегический альянс

**Стратегический альянс (Strategic Alliance)** — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.



## 1.3.7 Стратегический альянс

***К преимуществам можно отнести следующее:***

- Возможность быстро выходить на новые идеи.
- Не просто выход на сбытовые сети партнера или снижение издержек производства, но и освоение знаний партнера и захват его ключевых компетенций.
- Возможность переноса акцента с двусторонних партнерств на создание сетей стратегических альянсов с участием нескольких компаний.
- Возможность коллективного использования ресурсов без потери собственной специализации и независимости.
- Особенно действенными стратегические альянсы оказываются в тех случаях, когда новые технологии определяют связи между отраслями, ранее активно не взаимодействовавшими между собой.

***Недостатками стратегических альянсов является следующее:***

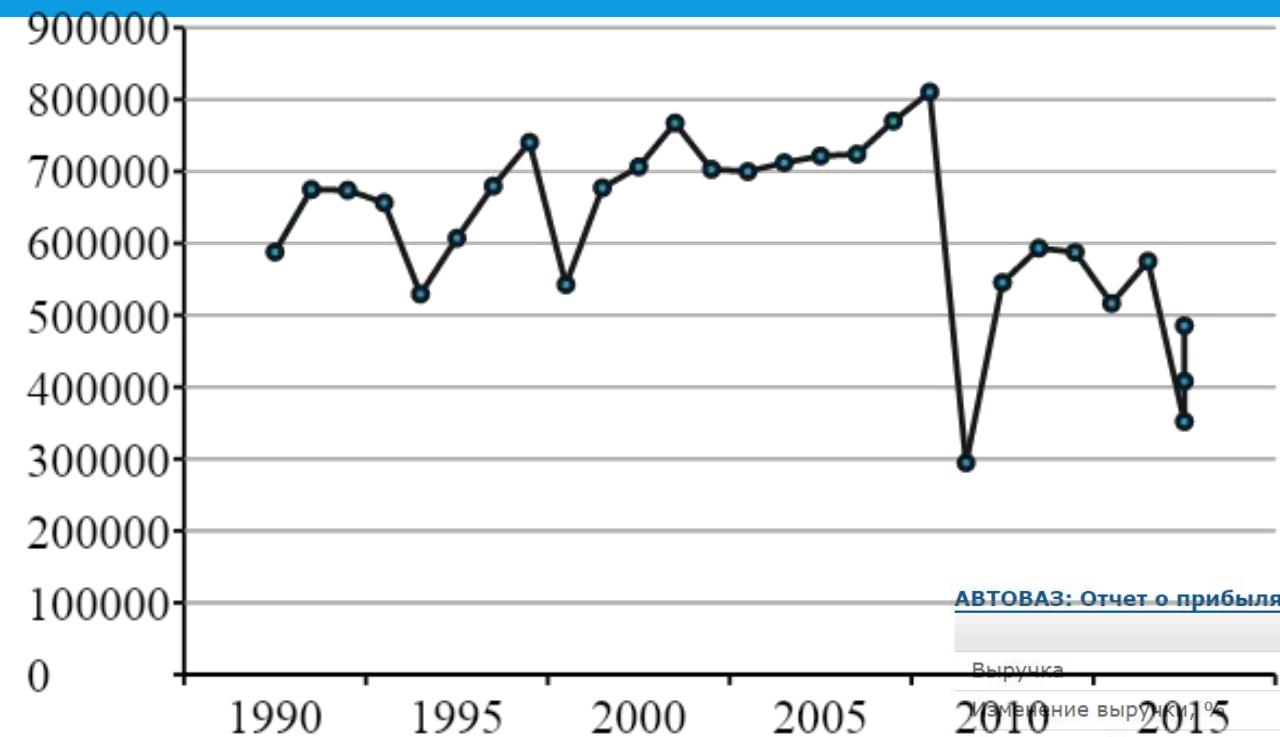
- Часто независимые компании имеют различную мотивацию и даже противоречащие друг другу цели.
- В альянсе также всегда присутствует опасность зависимости от другой компании при проведении важных испытаний в течение длительного периода.

## 1.3.7 Стратегический альянс

Альянс	Марка автомобилей	2017 г. (количество проданных легковых автомобилей, млн. штук)	2017 всего, млн. штук (доля мирового рынка, %)
Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi (концерн)	Renault	2,6	8,4 (18,3%)
	Nissan Motor	5,1	
	Mitsubishi	1	
Volkswagen Group (концерн)	Volkswagen	3,5	7,28 (15,8%)
	Audi	1,87	
	Skoda	1,2	
	Seat	0,46	
	Porsche	0,25	
	Bentley	0,007	
	Bugatti		
	Lamborghini	0,003	

## 1.3.7 Стратегический альянс

По состоянию на май 2018 года группа «АвтоВАЗ» на 11,22 % принадлежит компании «Renaissance Securities (Cyprus) Limited» (Кипр) и на 83,5 % компании «Alliance Rostec Auto B.V.» (Нидерланды). Последняя в свою очередь представляет интересы группы инвесторов со следующими правами голоса: «Renault s.a.s» — 61,1 %; госкорпорация «Ростех» — 38,9 %.



АВТОВАЗ: Отчет о прибылях и убытках (in Mio. RUB)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка	175073	190061	177049	190734	176482	184931	225648
Изменение выручки, %	27,21	8,56	-6,85	7,73	-7,47	4,79	22,02
Валовая прибыль	22514	21228	13421	10934	-7464	-3690	14645
Изменение валовой прибыли, %	41,3	-5,71	-36,78	-18,53	-168,26	-50,56	-496,88
Операционная прибыль	-2045	-3892	-11379	-6911	-24524	-16118	1231
Изменение операционной прибыли, %	-34,33	90,32	192,37	-39,27	254,85	-34,28	-107,64
ЕБИТ	7263	35265	-11595	-25564	-71737	-48689	-8503
Изменение ЕБИТ, %	416,2	385,54	-132,88	120,47	180,62	-32,13	-82,54
Прибыль после уплаты налогов	6793	29110	-7690	-25111	-73940	-45008	-9681
Изменение прибыли после уплаты налогов, %	93,2	328,53	-126,42	226,54	194,45	-39,13	-78,49

● Статистика производства автомобилей (в шт.) компанией АвтоВАЗ



# 1.3.7 Стратегический альянс

Figure 4: Sectoral Decomposition of SDC Alliances, 1990-2005

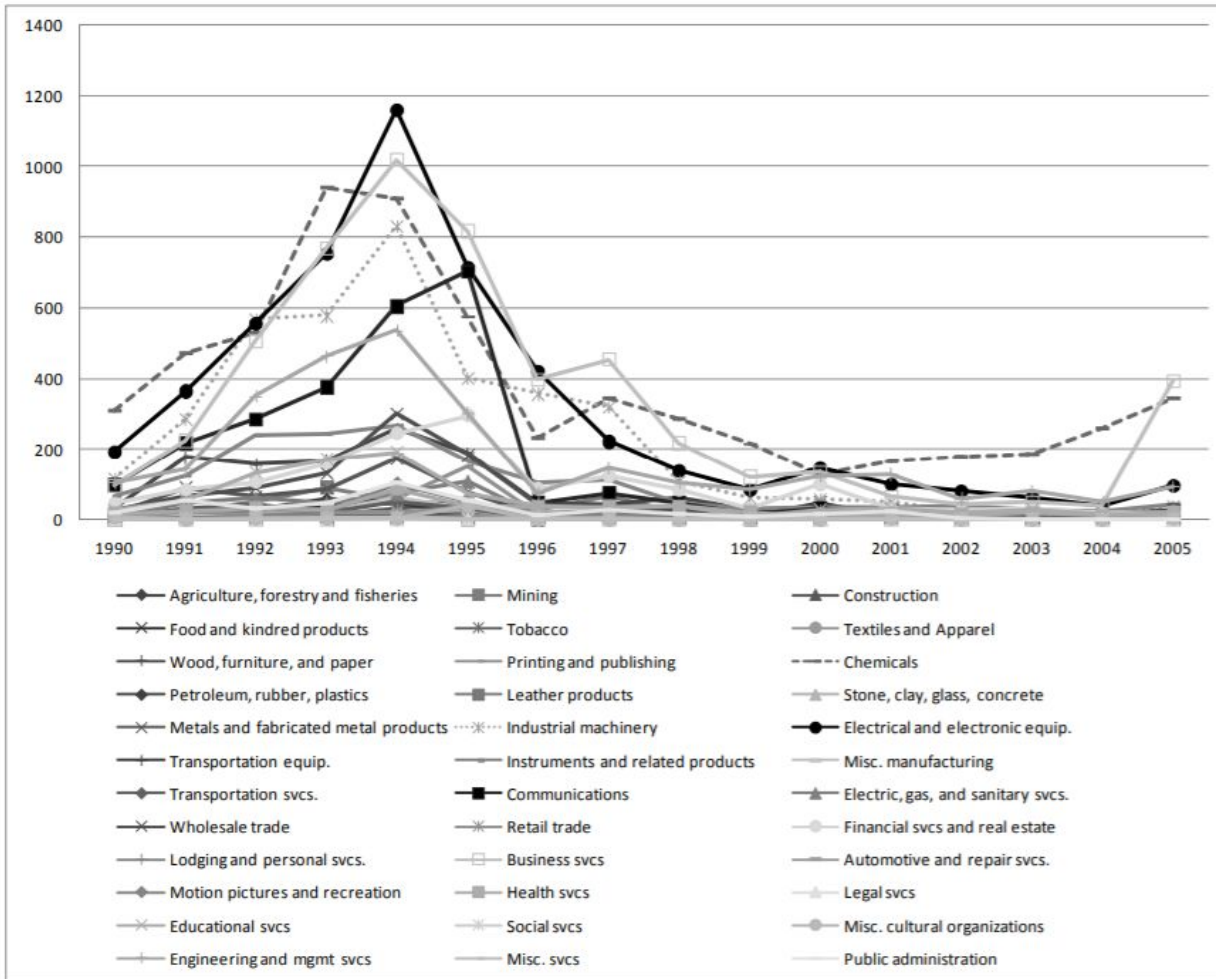
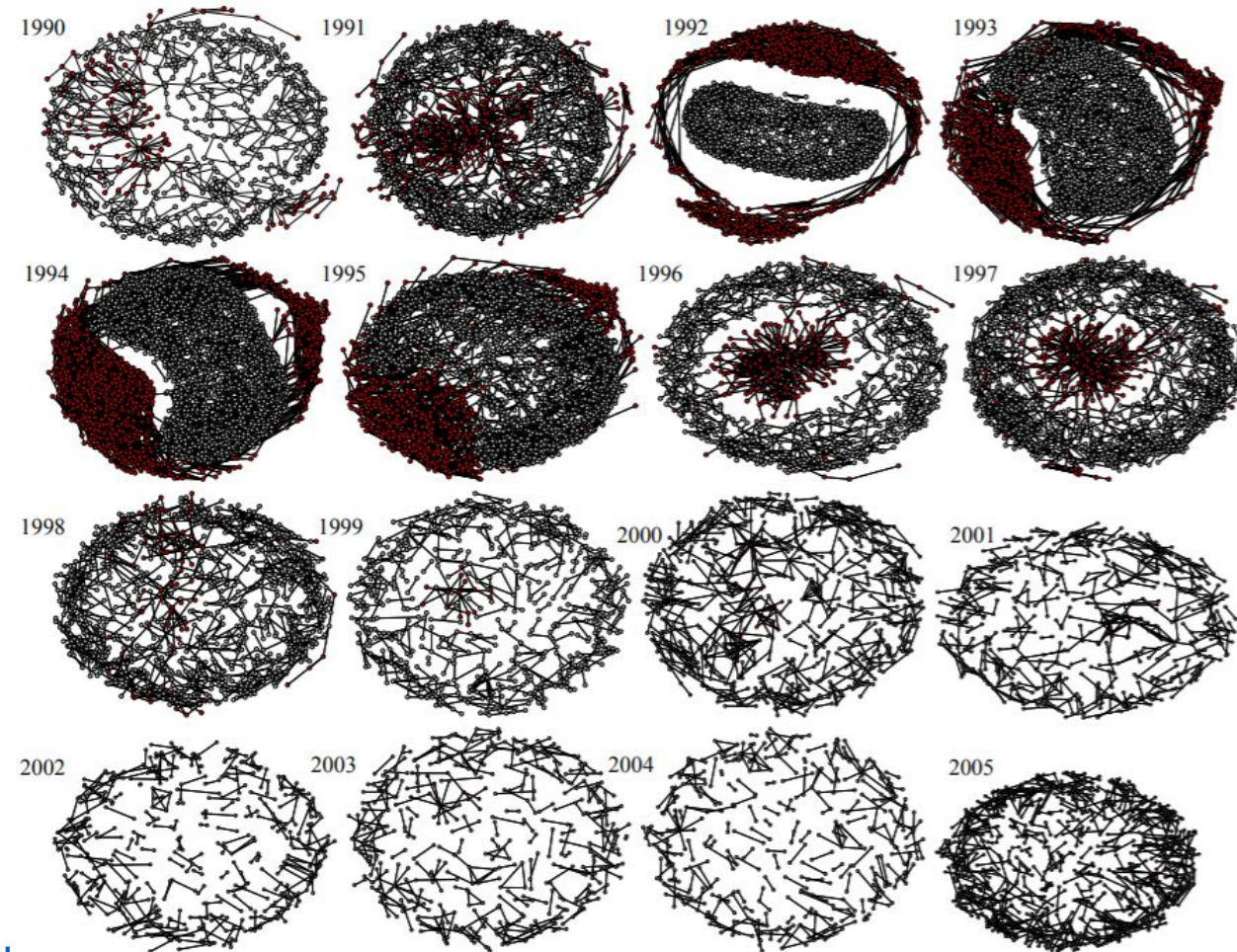


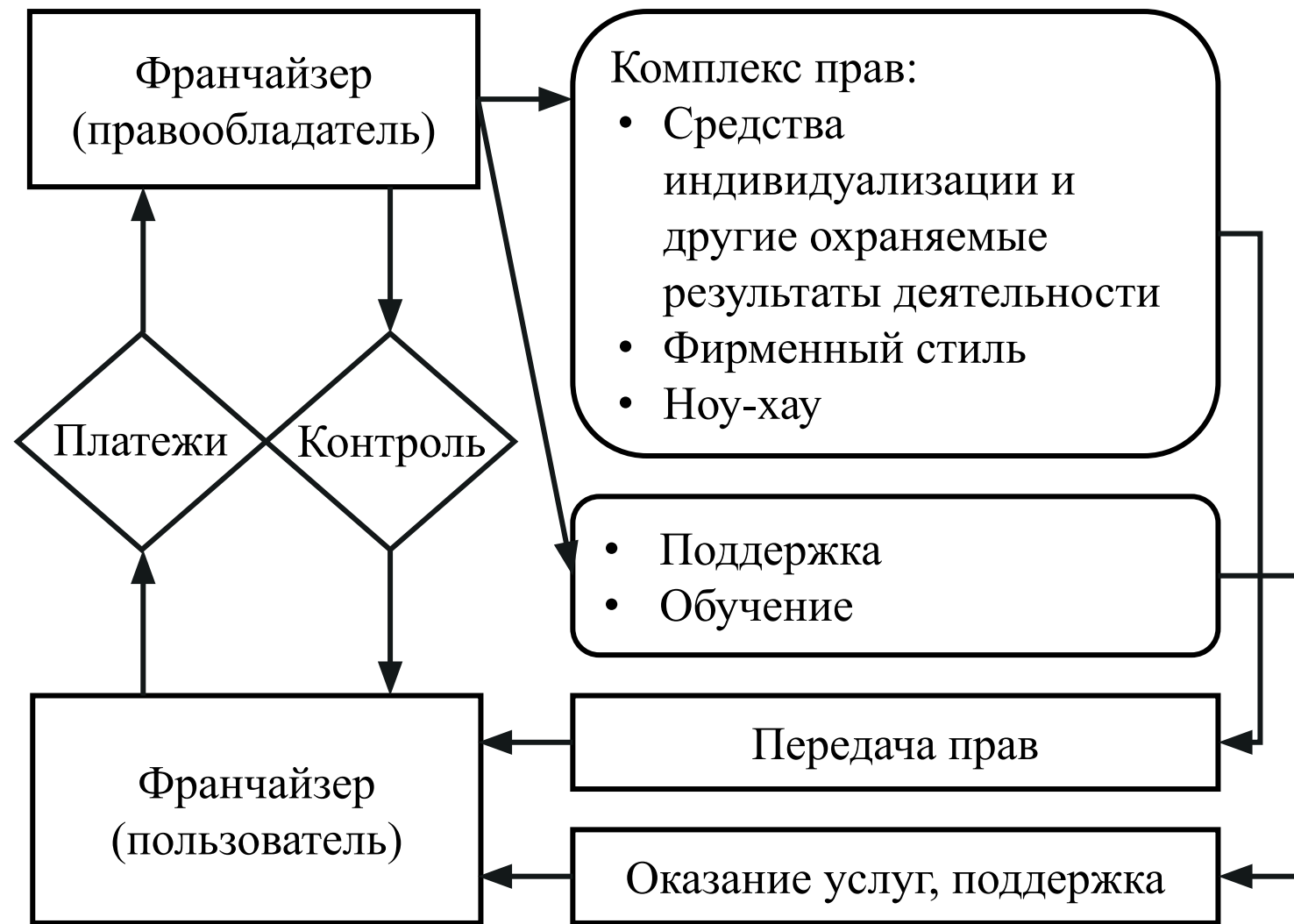
Figure 9: Global Technology Collaboration Network, 1990-2005, one-year snapshots



[https://conference.druid.dk/acc\\_papers/yo5jixx74k4t7h67u5ucls08uj1e.pdf](https://conference.druid.dk/acc_papers/yo5jixx74k4t7h67u5ucls08uj1e.pdf)

## 1.3.8 Франчайзинг

**Франчайзинг** — это форма предпринимательской деятельности, при которой корпорация (франчайзер), имеющая, как правило, широко известную торговую марку (Бренд) и высокий рейтинг на рынке, заключает договор с другими фирмами или предпринимателями (франчайзи) на право действовать от имени франчайзера. Франчайзи покупают франшизу, которая дает разрешение или обязывает их заниматься в течение оговоренного периода времени на оговоренной территории определенным бизнесом под брендом франчайзера с использованием его технологий и коммерческой информации. Последний имеет право осуществлять контроль над качеством ведения бизнеса франчайзи и обязан оказывать ему посильную помощь (например, в организации предприятия, обучении персонала, управлении продажами и т.п.).



## 1.3.8 Франчайзинг

### Плюсы для франчайзера:

- Достаточно быстрое расширение бизнеса в разных регионах/странах, при минимальных затратах.
- Минимум рисков. Ведением и развитием бизнеса занимается франчайзи и риски он берет на себя.
- Большая узнаваемость бренда. Чем больше открыто магазинов/ресторанов и т.д. тем больше людей узнают о существовании бренда. Это делает его популярным.
- Доход от продажи. Франшиза передается не бесплатно. Компания-владелец получает от этого доход.

### Минусы для франчайзера:

- Отсутствует конфиденциальность. При продаже своего бренда, франчайзер продает свои тайны, есть риск распространения коммерческих секретов.
- Унификация программ учета.
- Необходим особый контроль за исполнением условий франшизы. При продаже своего «имени» важно не потерять имидж, над которым долго работали.

### Для франчайзи:

- Начальный этап создания нового бизнеса несет с собой много рисков. Но при франчайзинге предприниматель покупает уже готовый бизнес.
- Минимальные затраты на [рекламу](#). Бренд уже узнаваем, компания-владелец уже запустила рекламную кампанию для своего предложения, поэтому затраты на раскрутку такого бизнеса будут невысокими.

### Для франчайзи:

- Потеря свободы действий и инициативы в бизнесе. Франчайзи обязан продавать только по установленным правилам.
- Приобретение франшизы приносит большие затраты.
- Полная зависимость от стабильности франчайзера.



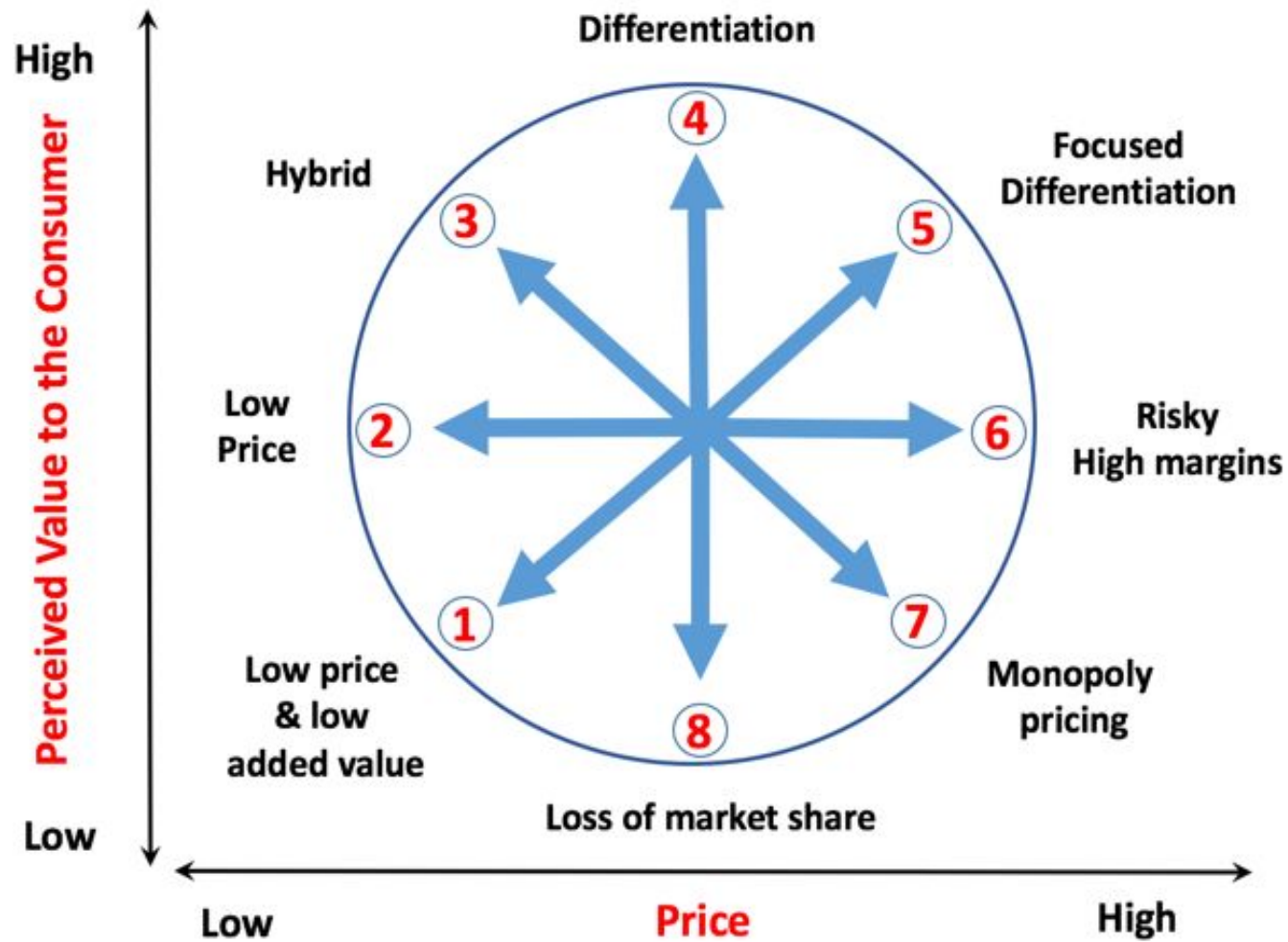
## 1.3.8 Франчайзинг



<http://franchise.waffandlove.ru/>

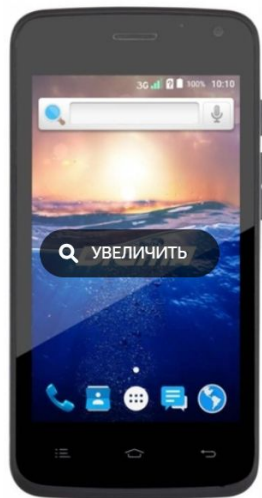


## 1.3.9 Стратегические часы Боумена



# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Положение 1: Низкая цена / низкая ценность (low price, low value added) – Эта стратегия пригодна только для отдельных сегментов**



### Коротко о товаре

- смартфон с Android 6.0
- поддержка двух SIM-карт
- экран 4", разрешение 800x480
- камера 2 МП
- память 4 Гб, слот для карты памяти
- 3G, Wi-Fi, Bluetooth
- объем оперативной памяти 512 Мб
- аккумулятор 1400 мА·ч
- вес 107 г, ШxВxТ 64x130x10 мм

[Все характеристики](#)



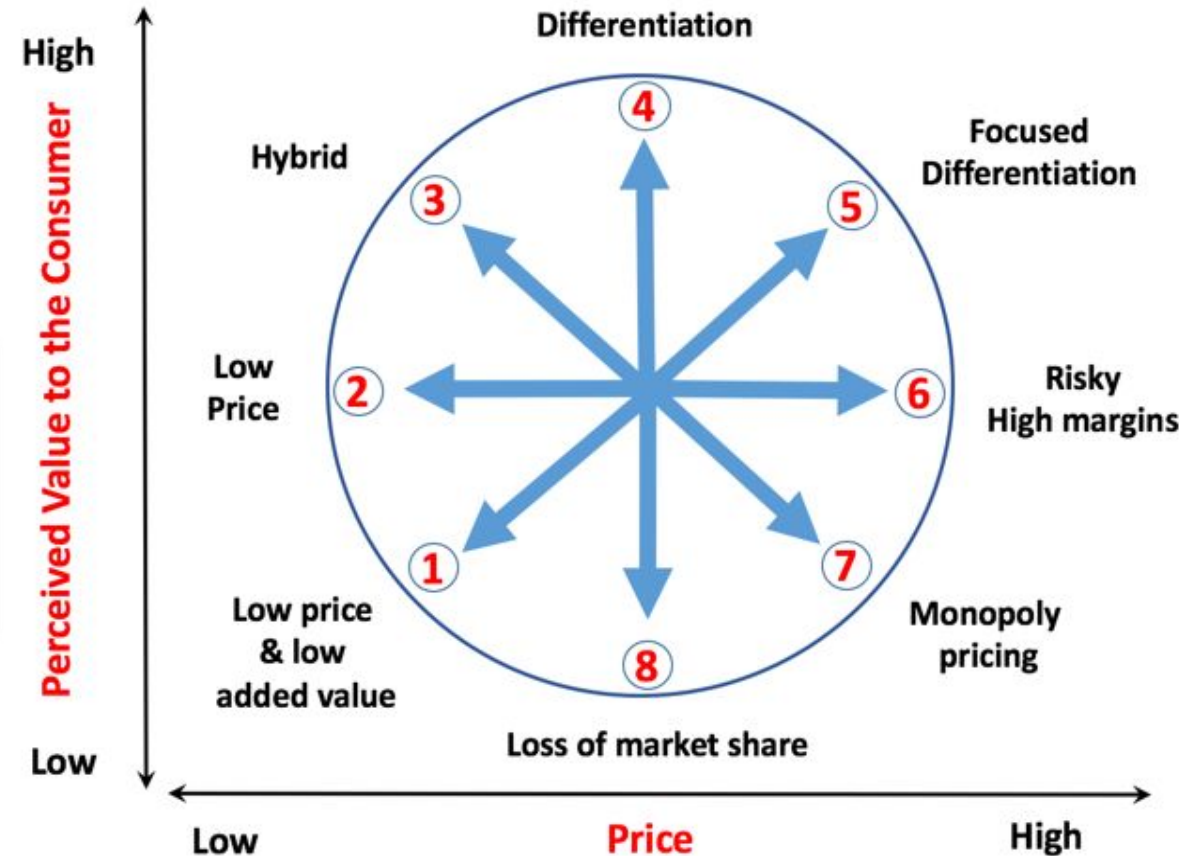
[Все товары Digma](#)

НИЗКАЯ ЦЕНА  
**1 790 ₺**  
Есть самовывоз  
подробнее

СВЯЗНОЙ Петербург  
★★★★★  
78 260 отзывов




[В магазин](#)

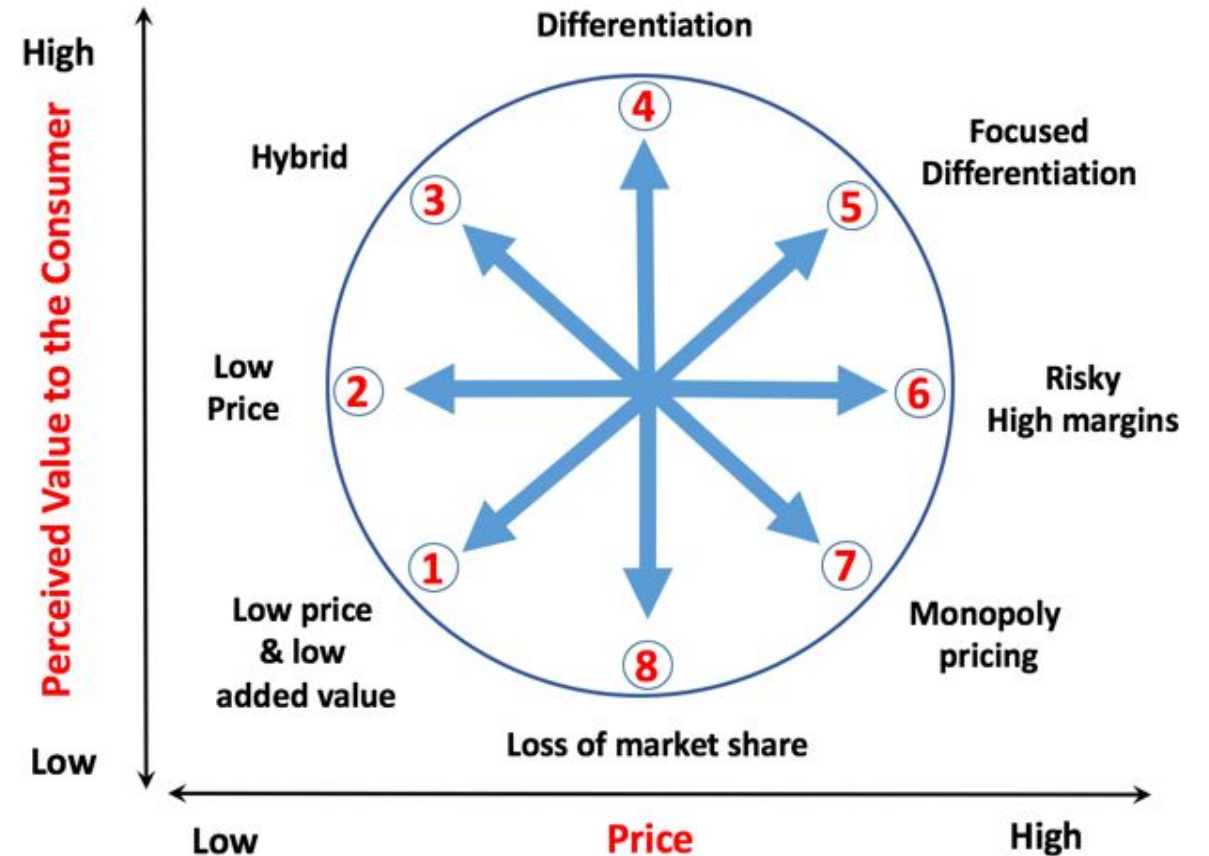
За 2 месяца 1 994 человека  
интересовались товаром



# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Положение 2: Низкая цена / стандартная ценность** – Опасность ценовой войны и низкой прибыли; чтобы следовать этой стратегии, нужно быть лидером по себестоимости (иметь минимальную среди конкурентов себестоимость)

 <p>Новинка</p> <p>Смартфон ZTE Blade A530</p> <p><b>6 290 ₺</b></p> <p>5.0 3 отзыва</p> <p>Покупателям нравится <b>качество фотографий, объем памяти</b></p> <p>26 предложений от 5 750 ₺</p> <p>48 человек купили этот товар</p>	 <p>Новинка</p> <p>Смартфон TP-LINK Neffos C9A</p> <p><b>6 957 ₺</b></p> <p>5.0 2 отзыва</p> <p>Покупателям нравится <b>долгое время работы, качество фотографий</b></p> <p>9 предложений от 6 957 ₺</p>	 <p>Новинка</p> <p>Смартфон Huawei Y5 Prime (2018)</p> <p><b>6 491 ₺</b></p> <p>4.5 8 отзывов</p> <p>Покупателям нравится <b>качество фотографий, долгое время работы</b></p> <p>95 предложений от 6 491 ₺</p> <p>647 человек купили этот товар</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Положение 3: Гибрид (умеренная цена / умеренная дифференциация) (hybrid) – Низкие затраты и одновременно дифференциация**



Новинка

Смартфон Xiaomi Mi A2 Lite 4/32GB

11 950 ₺

51 предложение от 11 950 ₺

26 человек купили этот товар



Новинка

Смартфон Xiaomi Redmi 6 Pro 4/64GB

14 790 ₺

4.0 4 отзыва

Покупателям нравится качество фотографий, долгое время работы

14 предложений от 14 785 ₺

124 человека купили этот товар



Новинка

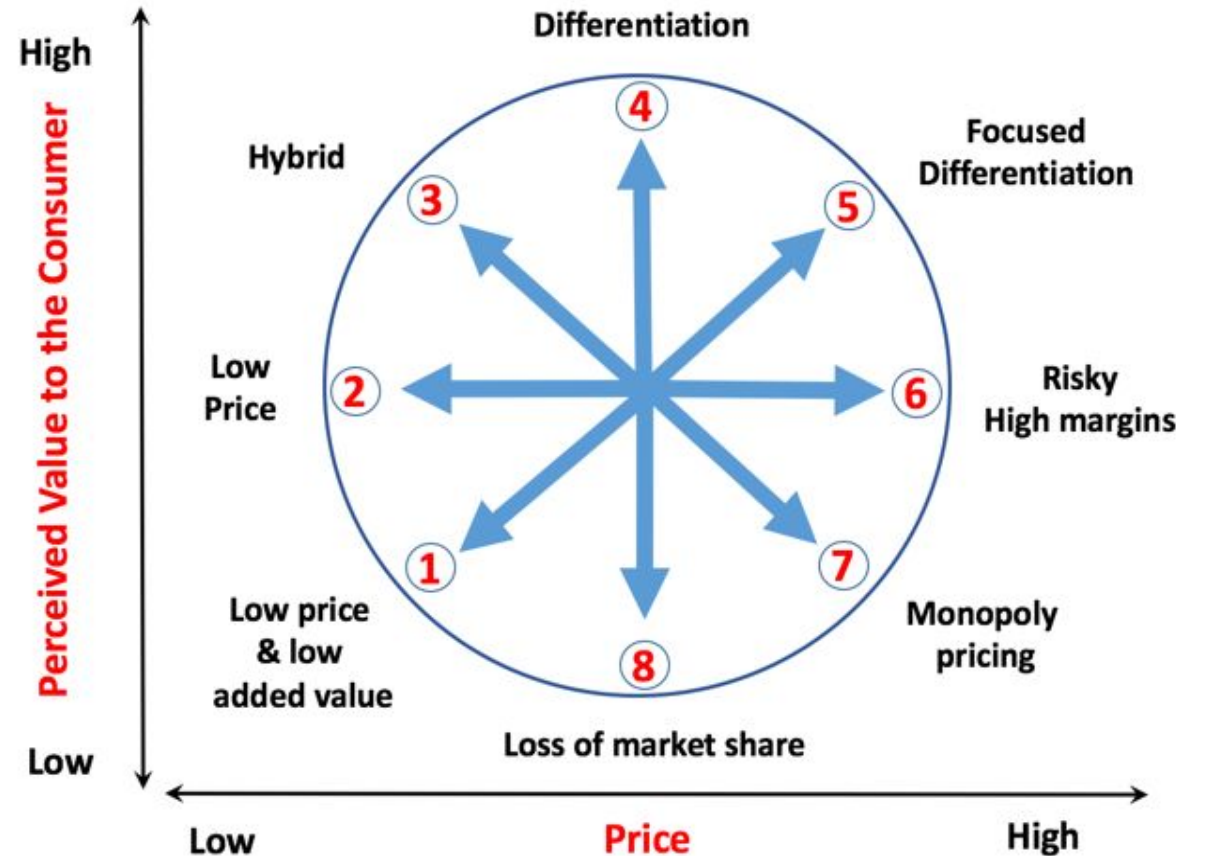
Смартфон Xiaomi Redmi 6 Pro 4/32GB

13 600 ₺

5.0 2 отзыва

Покупателям нравится качество фотографий, долгое время работы




6 предложений от 13 600 ₺

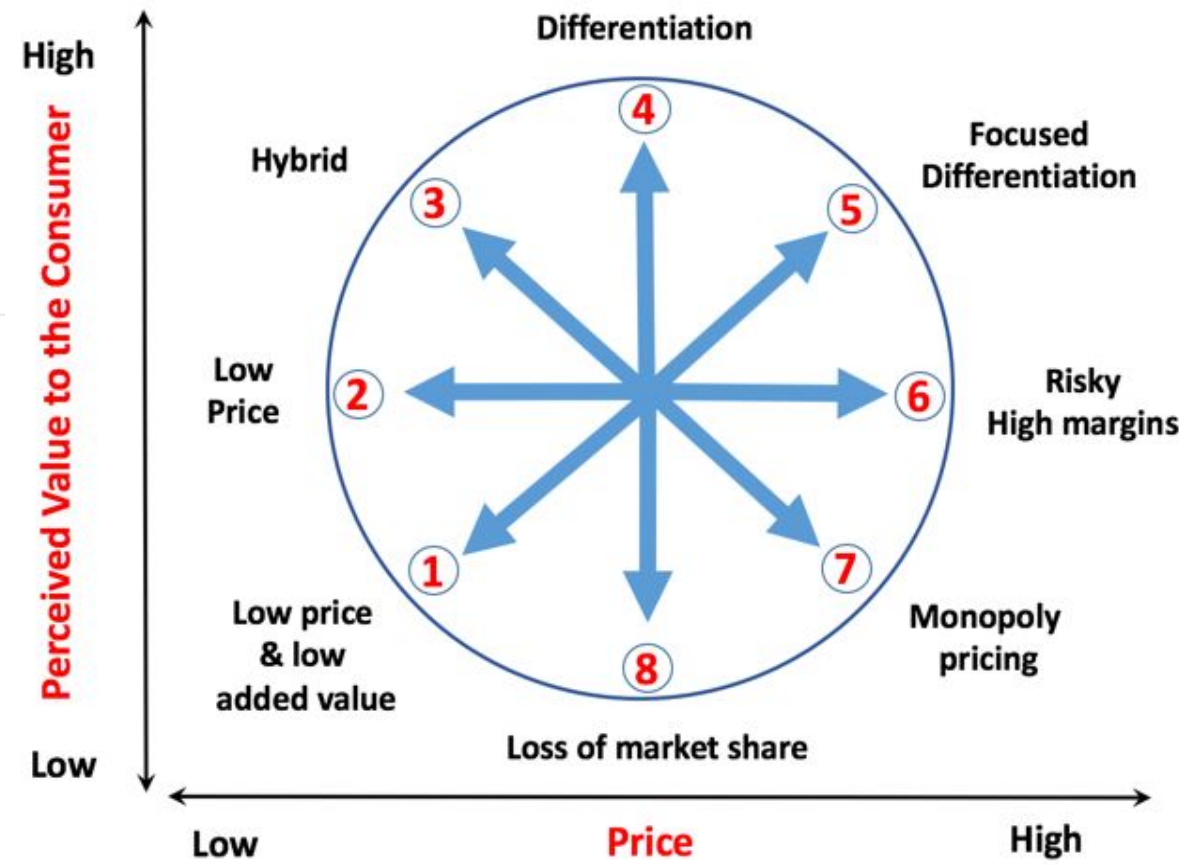




# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Положение 4:**  
**Дифференциация (Differentiation)** – Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость, более высокая рыночная доля (Без наценки); – Воспринимаемая потребительная

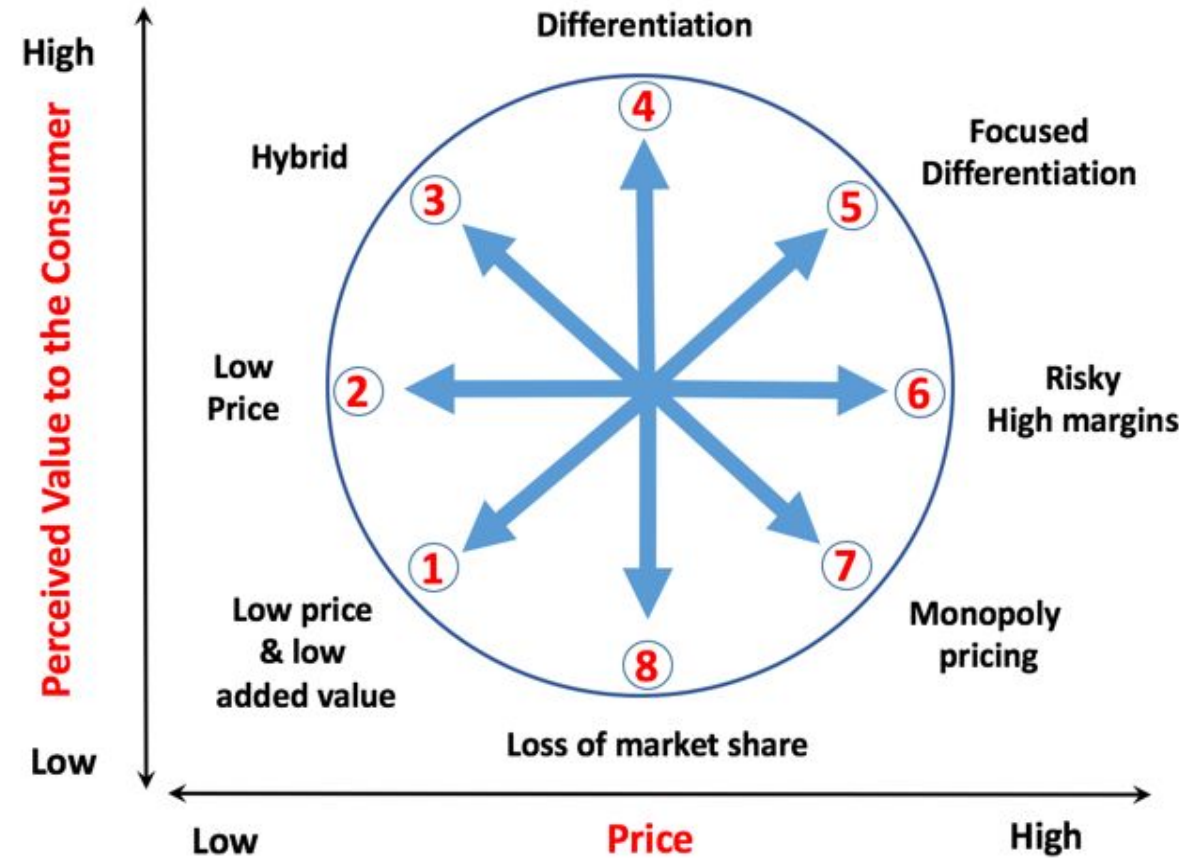
 <p>Смартфон Apple iPhone X 256GB</p> <p>Есть акции</p> <p><b>71 480 ₺</b></p> <p>4.0 62 отзыва</p> <p>Покупателям нравится <b>качество фотографий, объем памяти</b></p> <p>127 предложений от 70 490 ₺</p> <p>3 157 человек купили этот товар</p>	 <p>Смартфон Apple iPhone 8 Plus 256GB</p> <p>Есть акции</p> <p><b>63 830 ₺</b></p> <p>4.5 16 отзывов</p> <p>Покупателям нравится <b>объем памяти, качество фотографий</b></p> <p>151 предложение от 63 800 ₺</p> <p>969 человек купили этот товар</p>	 <p>Смартфон Apple iPhone X 64GB</p> <p>Есть акции</p> <p><b>63 430 ₺</b></p> <p>4.0 128 отзывов</p> <p>Покупателям нравится <b>качество фотографий, мощный процессор</b></p> <p>111 предложений от 63 275 ₺</p> <p>5 081 человек купили этот товар</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

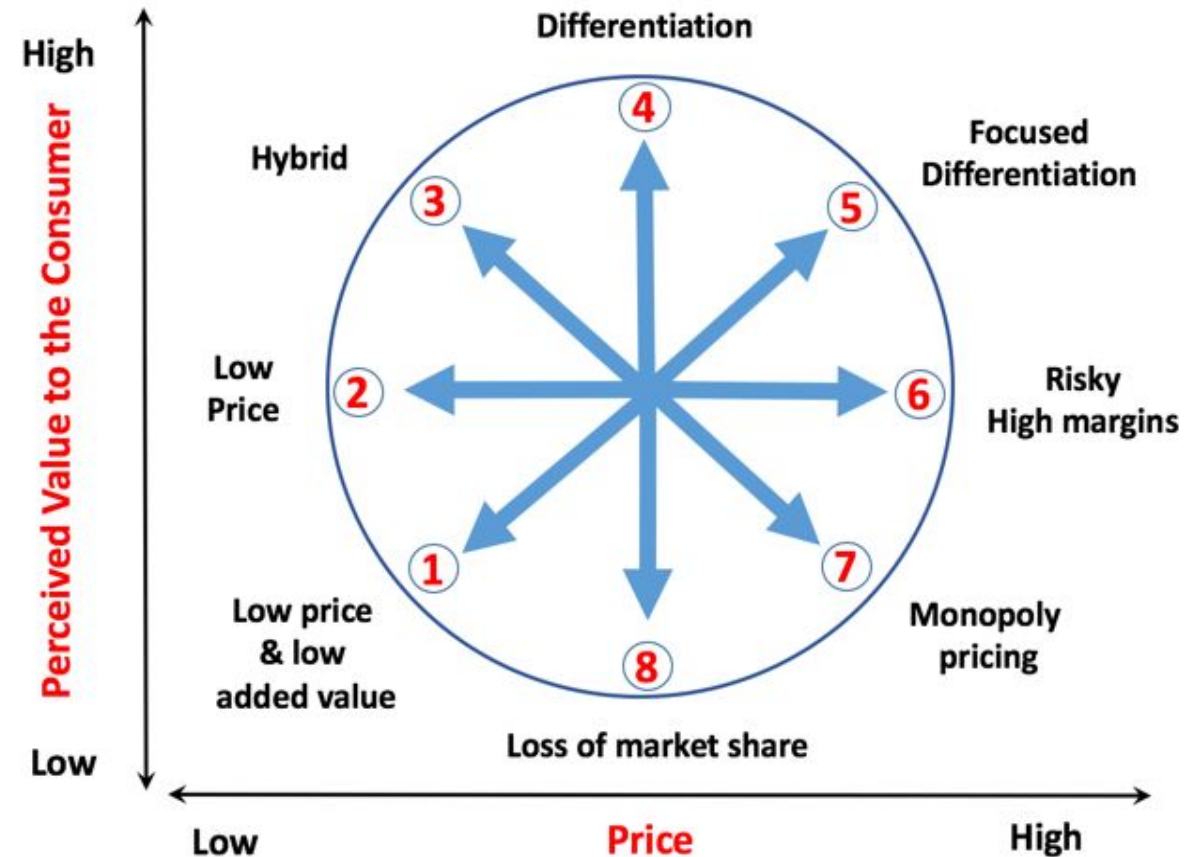
**Позиция 5:** Фокусирующая дифференциация (Focused differentiation)– Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость для отдельного сегмента, благодаря чему допустимо использовать наценку

<p>Caviar iPhone X Leaders Putin Golden Age</p> 	<p>Caviar iPhone X Leaders Putin-Trump Peacemakers</p> 
<p>Эксклюзивная премьера. Только 76 экземпляров — по числу процентов, набранных Владимиром Путиным в голосовании. Полностью золотой, победоносный iPhone X</p>	<p>Caviar iPhone X Summit посвящен встрече Владимира Путина и Дональда Трампа на саммите в Хельсики. Президентский телефон в честь исторического события.</p>
<p><b>269 000 ₺</b></p> <p><a href="#">Подробнее</a></p>	<p><b>244 000 ₺</b></p> <p><a href="#">Подробнее</a></p>

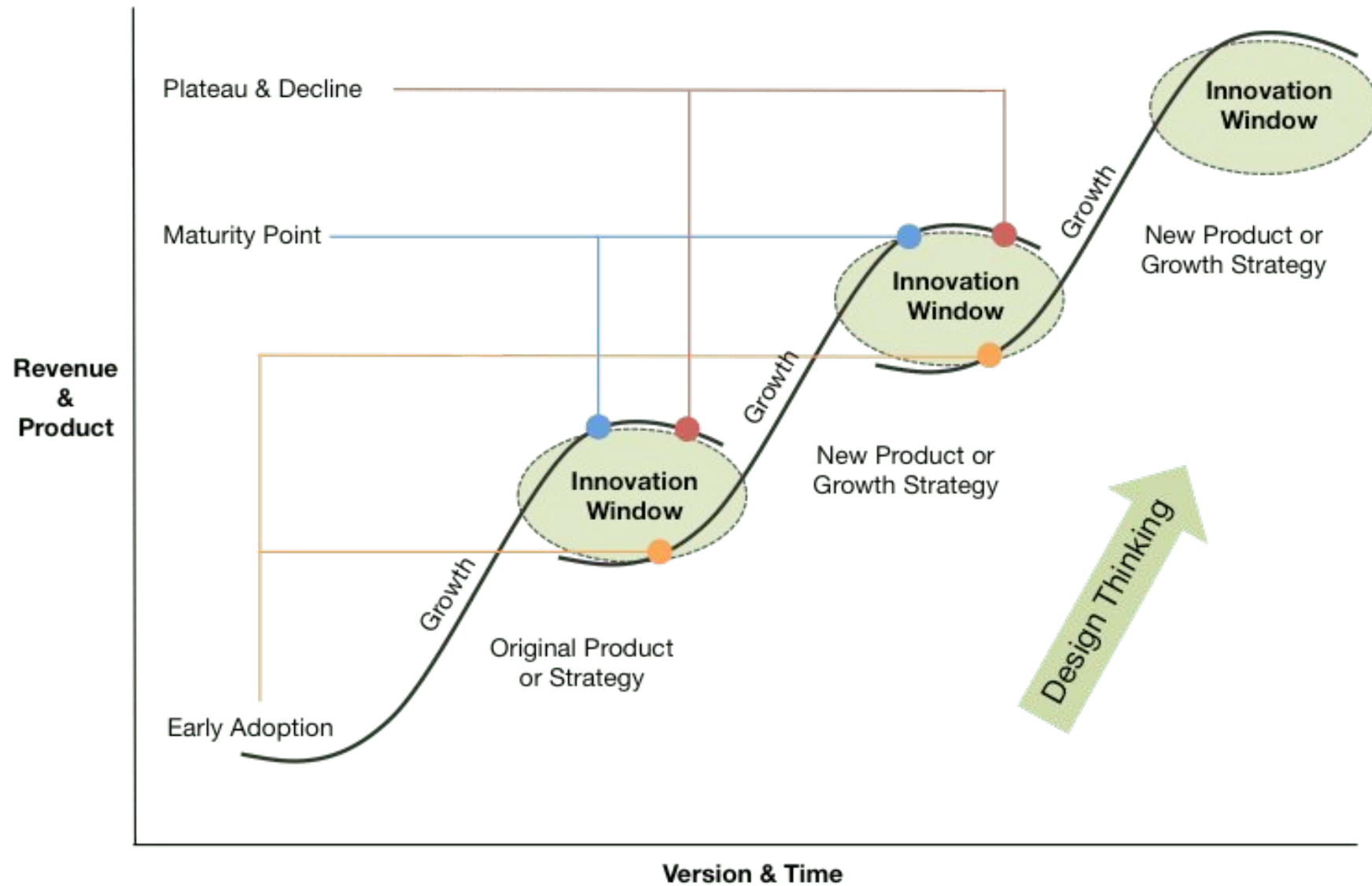


## 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Позиция 6: Высокая цена/ Стандартная ценность (Risky, high margins)**– Более высокая прибыль, если конкуренты не прибегнут к этой же стратегии; опасность потерять рыночную долю. Иногда предприятия просто повышают цену без увеличения ценности. Когда цена вырастет, доходность такой компании также возрастет. Когда этого не происходит, их доля на рынке падает, пока они не сделают корректировку цены или ценности. Эта стратегия может работать в краткосрочной перспективе, но это не долгосрочное предложение, так как необоснованная цена в скором времени приведет к проигрышу на конкурентном рынке.



## 1.3.9 Стратегические часы Боумена





## 1.3.9 Стратегические часы Боумена



сочетание трех устройств:  
инновационного мобильного  
телефона, легендарного MP3-  
плеера iPod и гаджета для  
навигации в Сети.  
IOS

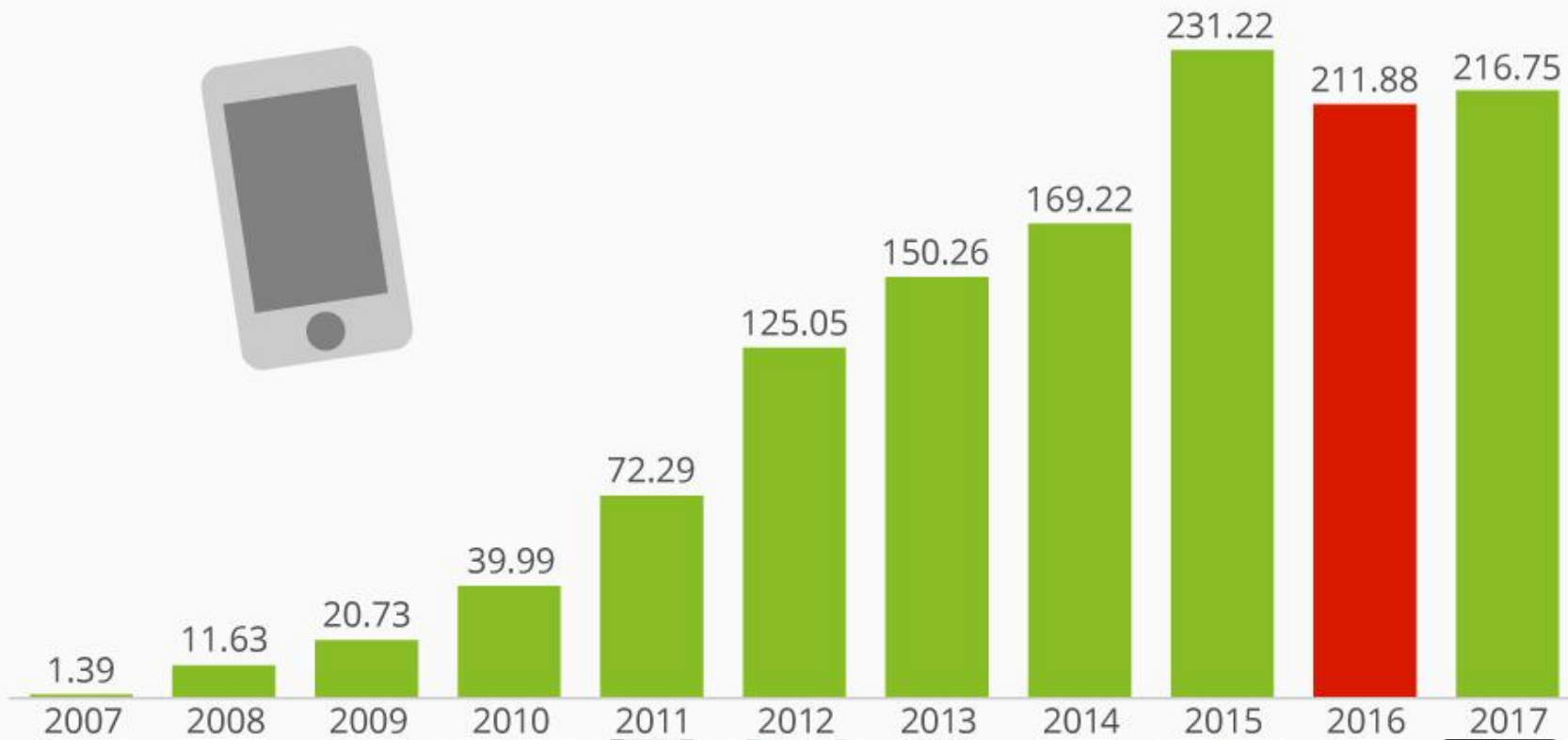


Главная особенность  
смартфона –  
возможность работы  
с офисными  
документами и  
Интернетом.  
Миникомпьютер  
Symbian

# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

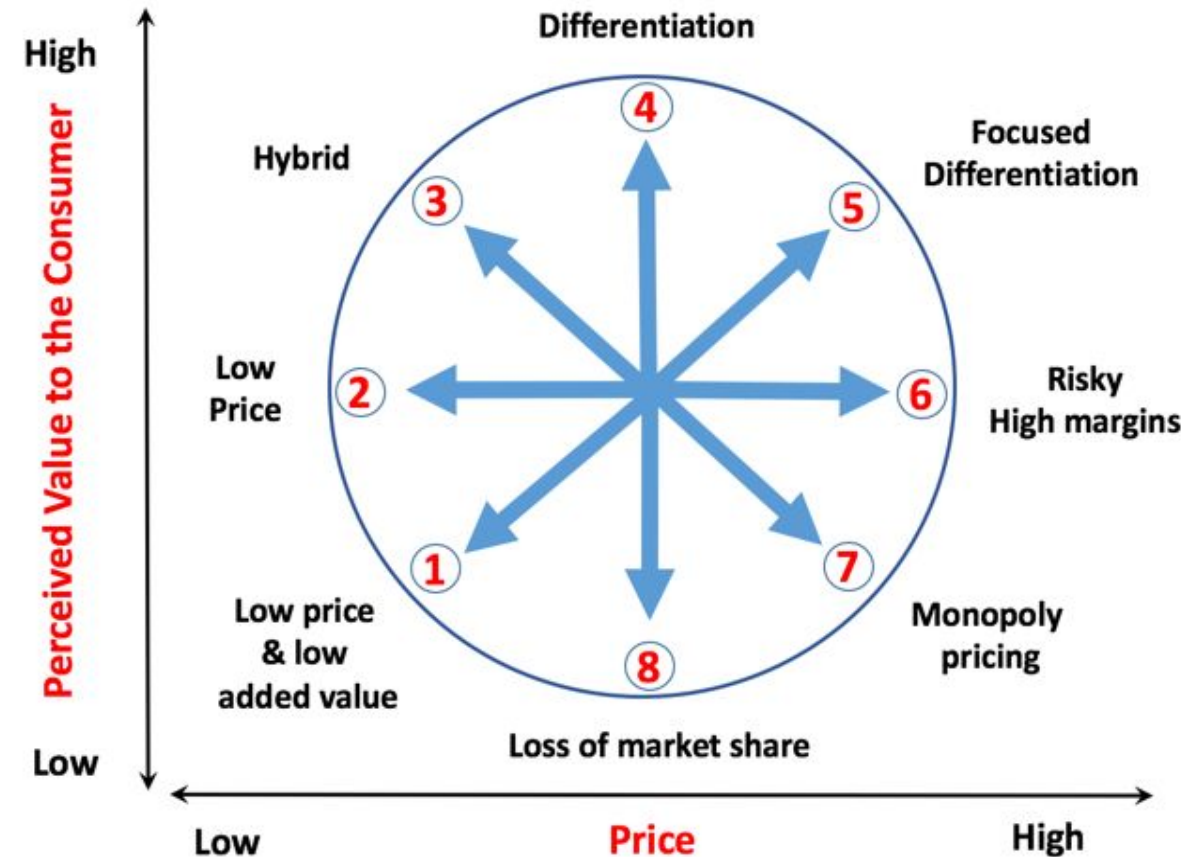
## iPhone Sales Return to Growth After a Brief Respite

Number of iPhones sold by Apple worldwide from 2007 to 2017 (in millions)



## 1.3.9 Стратегические часы Боумена

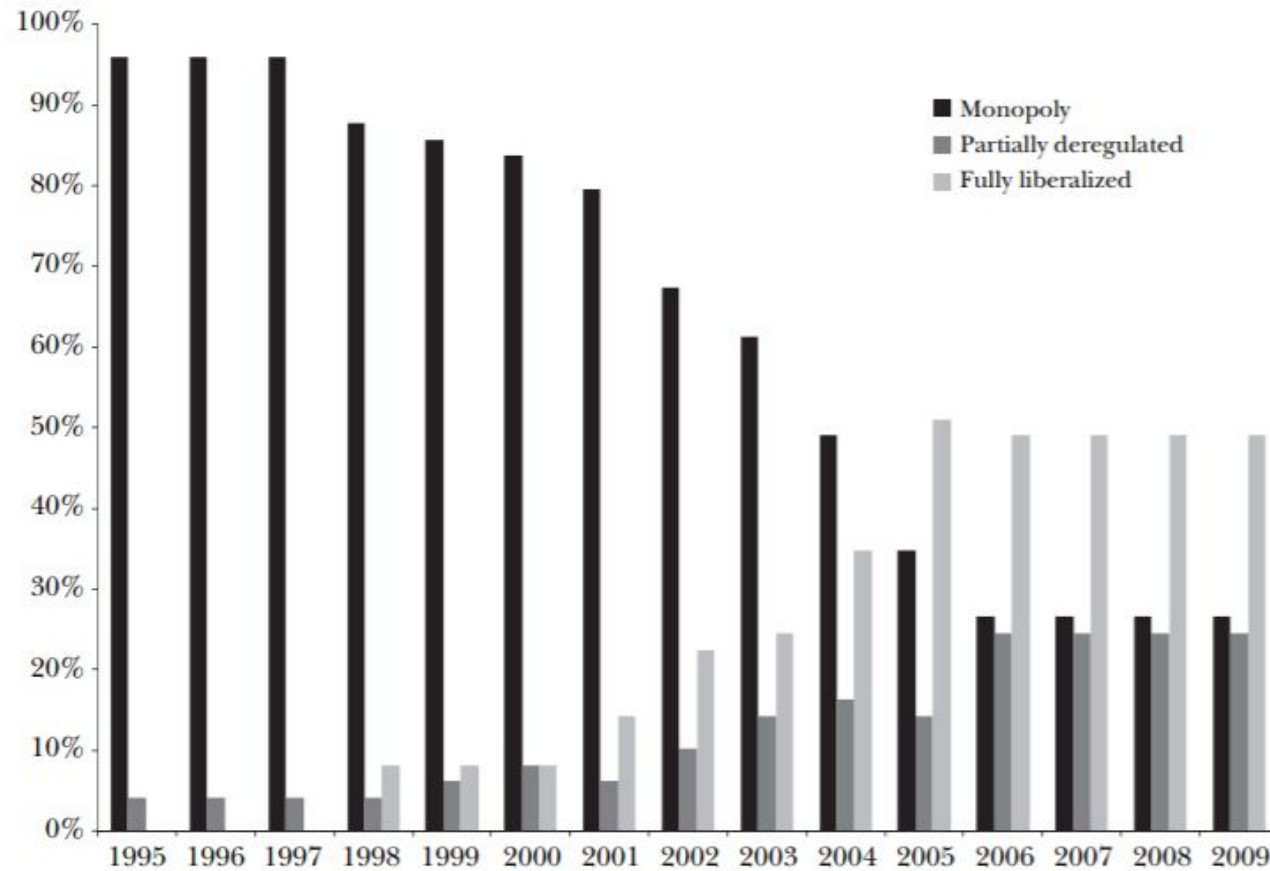
**Позиция 7: Высокая цена / Низкая ценности (Monopoly pricing)** – Допустима только в монопольной ситуации. Это классический пример ценообразования монополии на рынке, где только одна компания предлагает товар или услугу. Как монополист, вы не должны быть обеспокоены добавленной стоимостью, потому что, если клиентам продукт необходим, они будут платить ту цену, которую вы установите. К счастью для потребителей, в условиях рыночной экономики, монополии живут не очень долго: спустя определенный промежуток времени они вынуждены включаться в конкурентную гонку.



## 1.3.9 Стратегические часы Боумена

Figure 4

Evolution of Cell Phone Market Structure in Africa, 1995–2009



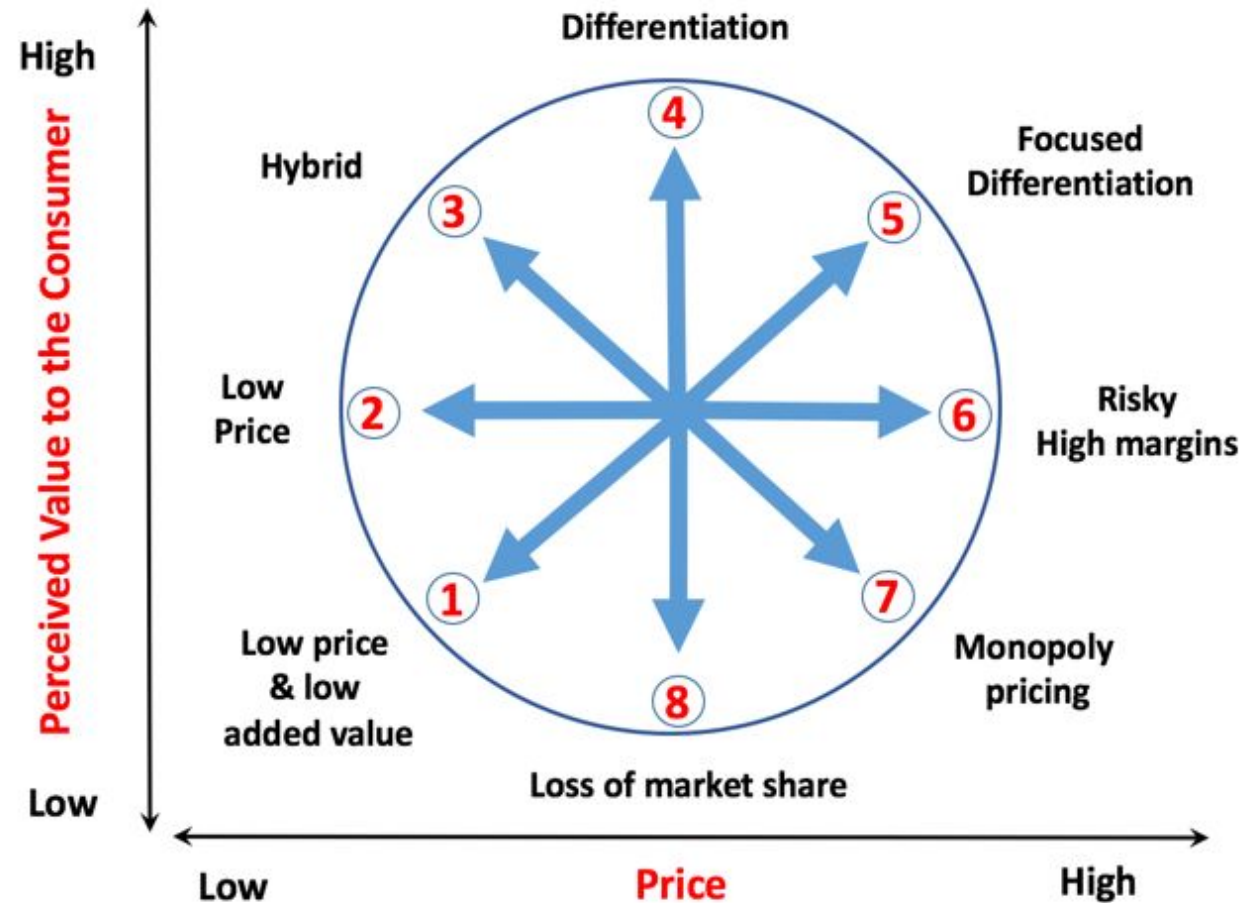
Notes: Data are provided by the GSMA for various years. “Monopolies” refer to those countries whereby all international mobile traffic was through an incumbent. “Partially deregulated” countries are those where markets are deregulated (but no licenses were issued) or operators must send their mobile traffic through another fixed operator. “Fully liberalized” refers to markets where market operators are granted their own international gateway licenses.



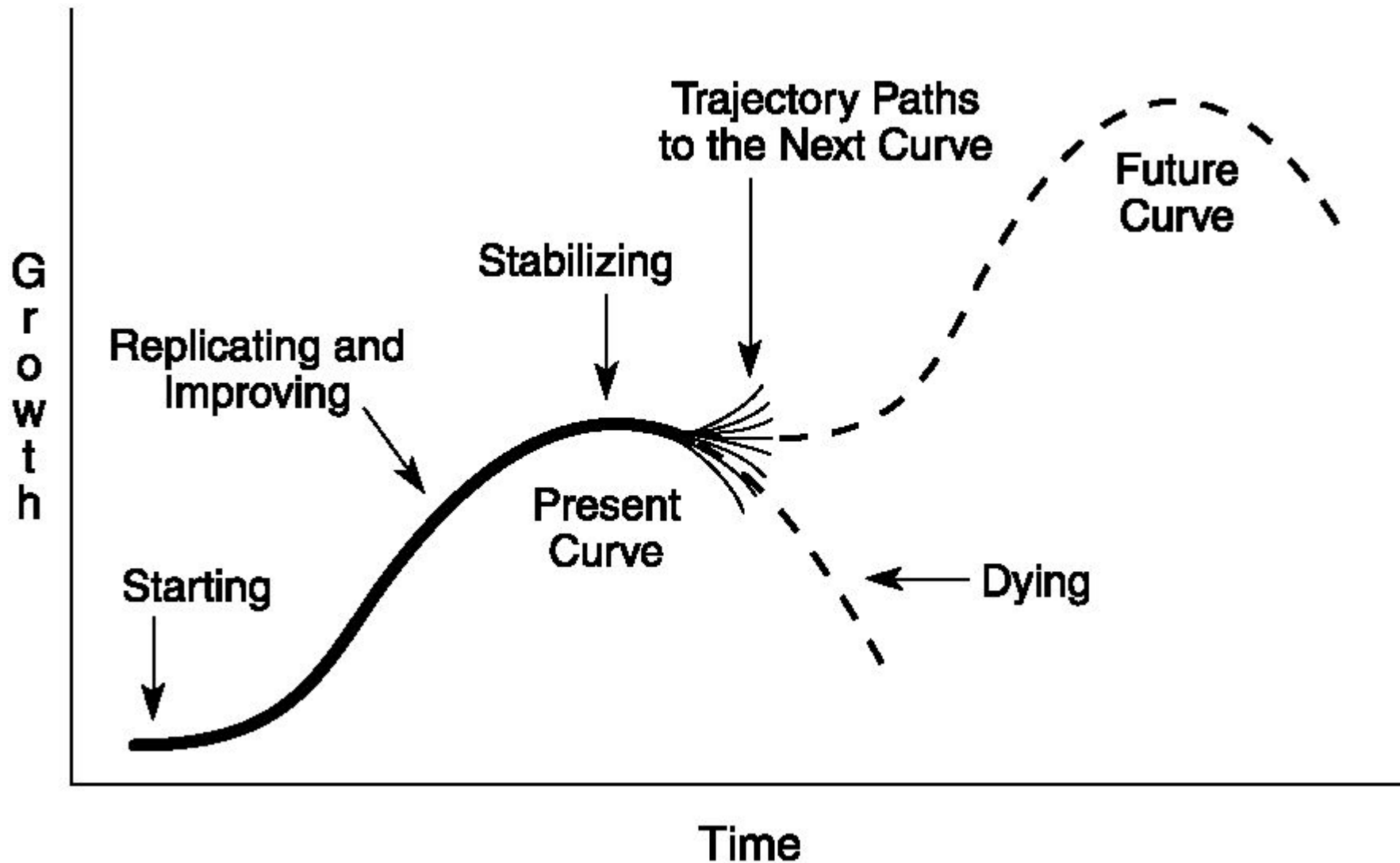
## 1.3.9 Стратегические часы Боумена

**Позиция 8: Средняя цена / Низкая ценность (loss of market share)**– Потеря рыночной доли. Любая компания, которая реализует этот тип стратегии, будет терять долю рынка.

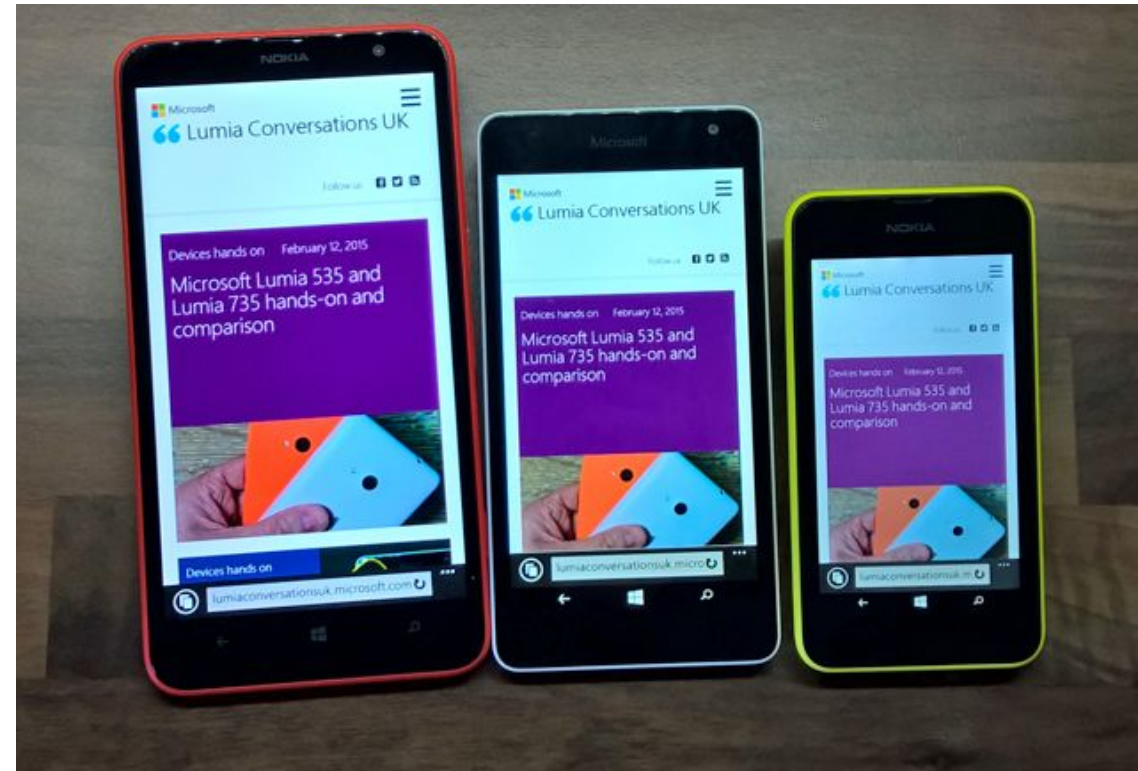
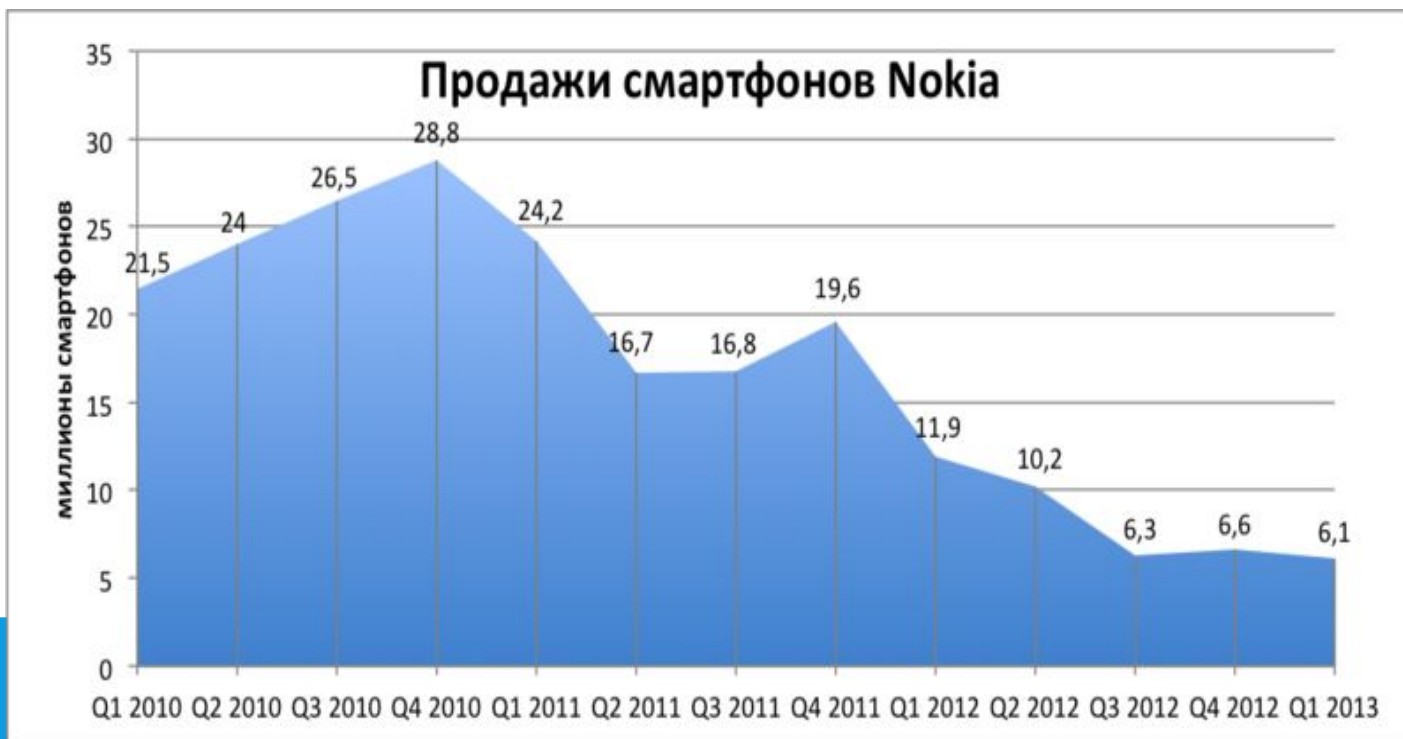
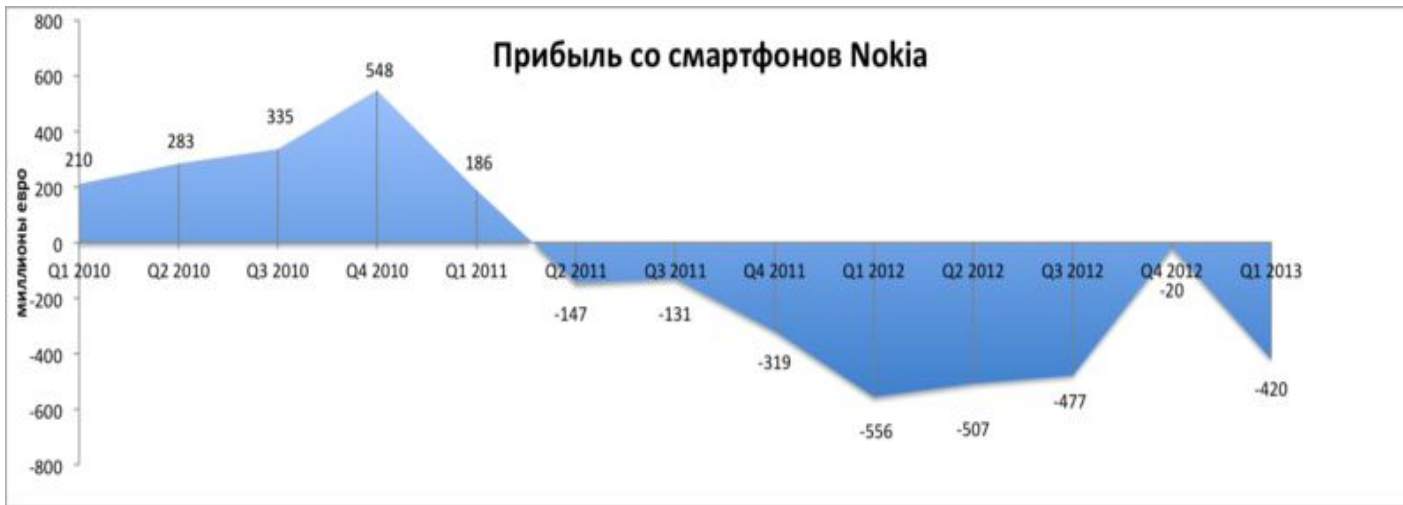
Позиции 6, 7, и 8 не являются жизнеспособными конкурентными стратегиями на по-настоящему конкурентных рынках. Всякий раз, когда цена превышает воспринимаемую ценность — вы включаетесь в неравную битву, ведь всегда будут конкуренты, предлагающие более качественную продукцию по более низким ценам, так что вы должны уметь выравнять ценность и цена правильно.



## 1.3.9 Стратегические часы Боумена



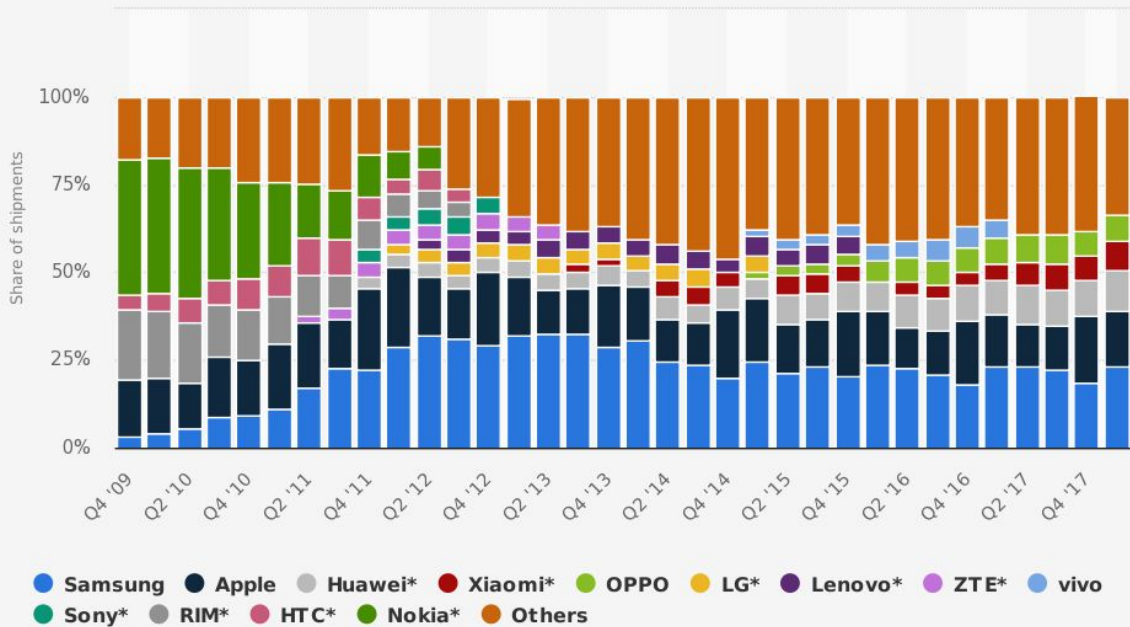
# 1.3.9 Стратегические часы Боумена





# 1.3.9 Стратегические часы Боумена

Global market share held by leading smartphone vendors from 4th quarter 2009 to 1st quarter 2018

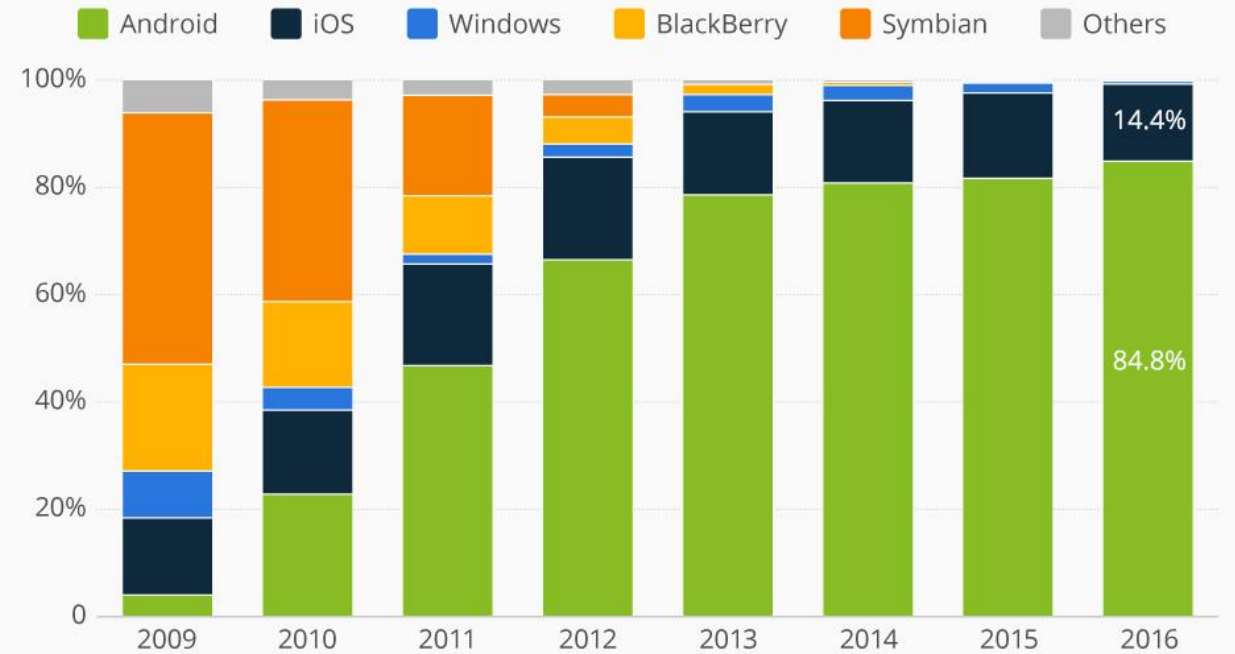


Source  
IDC  
© Statista 2018

Additional Information:  
Worldwide; IDC; 4th quarter 2009 to 1st quarter 2018

## The Smartphone Platform War Is Over

Worldwide smartphone operating system market share (based on unit sales)



@StatistaCharts Source: Gartner

statista

# Литература к занятию 1 – необходимый минимум к усвоению

- Р.Н. Шамгунов Миссия и видение компании – можно ли придумать что-то новое?  
<https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mission.htm>
- [https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Вертикальная\\_интеграция\\_и\\_аутсорсинг](https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Вертикальная_интеграция_и_аутсорсинг)
- <https://medium.com/russian/вертикальная-интеграция-в-мире-технологий-6763606ac5cd>
- [http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/business\\_plan/141-530655.html](http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/business_plan/141-530655.html)
- <http://econom-lib.ru/2-35.php>
- <https://dis.ru/library/560/30437/>
- Лекция 2.2. Методы интеграции производственных структур на основе стратегических альянсов  
<https://www.intuit.ru/studies/courses/544/400/lecture/9209?page=2#sect6>
- <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
- <http://www.williamspublishing.com/PDF/978-5-8459-1159-9/part.pdf>
- <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter/>
- <https://www.twirpx.com/file/565500/>
- [http://tic.tsu.ru/www/uploads/smartsection/19\\_%D0%A1%D0%9E%D0%98\\_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_4-5.pdf](http://tic.tsu.ru/www/uploads/smartsection/19_%D0%A1%D0%9E%D0%98_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_4-5.pdf)
- <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-i-ee-rol-v-innovatsionnom-razvitii-obschestva.pdf>
- Форд Мартин. Роботы наступают. Развитие технологий и будущее без работы