



Стратегический менеджмент

Мигунова Галина Степановна

кандидат экономических наук



Структура курса «Стратегический менеджмент»

Бакалавры менеджмента

- Лекции – 8 часов
- Практические занятия – 8 часов
- Контрольная работа №1 и №2
- **Экзамен**

Бакалавры бизнес-информатики

- Лекции – 4 часов
- Практические занятия – 8 часов
- Контрольная работа №1
- **Зачет**

Таблица 1 - Критерии балльной оценки форм текущего контроля студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент»

<i>Текущий контроль успеваемости студентов в семестре</i>	<i>Критерии (баллов)</i>	<i>Промежуточная аттестация – экзамен</i>	<i>Критерии (баллов)</i>
посещаемость	5	1-й вопрос	25
творческая активность	10	2-й вопрос	25
своевременное и качественное выполнение контрольных работ	25	дополнительный вопрос	10
ИТОГО	40		60

Для студента самое
главное не сдать экзамен,
а вовремя вспомнить
про него.



Таблица 2 – Порядок перевода 100-балльной оценки в
пятибалльную

100-балльная система	5-балльная система
ЭКЗАМЕН	
<i>86-100</i>	<i>отлично</i>
<i>70-85</i>	<i>хорошо</i>
50-69	удовлетворительно
<u>менее 50</u>	<u>неудовлетворительно</u>



Эволюция стратегической мысли

Стратегическая мысль в древнем Китае

Сунь Цзы. Трактат «О военном искусстве»

(2500 лет назад, современник Конфуция)

«Китайское искусство жить и выживать», Харро фон Зенгер

«Стратегемы» Харро фон Зенгер

Фу Чек Тек. «Воспоминание древнего стратега. Мышление Сунь Цзы».

«Стратег должен быть внимательным ко всему вокруг него, не просто смотреть, но еще и использовать свой ум, чтобы проникнуть в самую суть вещей. По существу ум стратега – такой же, как ум глубокого мыслителя»

«Искусство стратегического мышления должно культивироваться длительное время. Ибо о стратегических проблемах необходимы глубокие размышления»

«Мастер стратегии способен выйти за пределы непосредственно данного, чувствовать то, что находится далеко, и предвидеть события задолго до того, как они произойдут»

«Истинно великие воины-стратеги вряд ли добивались какого-либо звания за храбрость. Благодаря своему стратегическому мышлению они обеспечивают победу в войне даже прежде, чем она начнется...»

СТРАТАГЕМЫ

Стратегема – Цзи – хитрость, мудрость, знание

«По своей глубинной концепции стратегемы выводятся из древнекитайского представления (впервые письменно зафиксированного в книге перемен) о взаимодействии между двумя противоположными космогоническими принципами, теньвым Инь и солнечным Янь. Это представление выражается в упоминавшейся уже игре Видимого, находящегося на свету, и Невидимого, проводимых втайне планов и мероприятий»

Харро фон Зенгер

36 стратегем

№ 3. убить чужим ножом

№ 7. Извлечь нечто из ничего

Представить выдумку реальностью.

Так инсценировать угрозу, чтобы противник смог заметить обман, его бдительность ослабеет. При виде настоящей угрозы он примет ее за ложную и падет жертвой

№ 16. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти

№ 27. Притворяться глупцом, не теряя головы

Эволюция стратегической мысли

Стратегическая мысль
в древнем Китае
Сунь Цзы. Трактат
«О военном искусстве»
Стратегемы

Стратегия и политика
Макиавелли



Стратегия и военное искусство.
Древнегреческий Strategus
Граф Жубер
Карл фон Клаузевиц. О войне.

Стратегия в теории игр
Шахматные стратегии
Игра Го
Фон Нейман и Моргенштерн

Сущность и особенности стратегических решений

- **Стратегические решения** – это управленческие решения, которые:
 - ориентированы на будущее и закладывают основы для операционных управленческих решений,
 - связаны со значительной неопределенностью, т.к. учитывают неконтролируемые внешние факторы,
 - связаны с привлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные долгосрочные последствия.

 - **Особенности стратегических решений:**
 - инновационны по природе, требуют особых мер по преодолению сопротивлений изменениям,
 - направлены на возможности, а не на задачи; на будущее, а не настоящее,
 - принимаются в условиях неопределенности,
 - субъективны, мало поддаются объективной оценке,
 - необратимы, имеют долгосрочные последствия.
- И.Ансофф:** стратегические решения направлены на решение такой проблемы, как выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы,

Причины появления стратегического менеджмента

1. Технологические взрывы, вызванные научно-технической революцией, требующие прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем

2. Начало процесса глобализации рынков возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса

3. Насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции

Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее

Это было реализовано в стратегическом менеджменте

Сравнение оперативного (текущего) и стратегического

Характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
Основополагающие цели	Производство товаров и услуг Максимизация прибыли	Выживание и развитие организации, баланс с внешним окружением
Учет фактора времени	Текущая и среднесрочная перспектива Экстраполяция на будущее	Долгосрочная перспектива Взгляд от будущего к настоящему
Сосредоточение внимания руководителей	Закрытая система Взгляд внутрь организации Поиск путей эффективного использования ресурсов	Открытая система Ориентация на победу в конкурентной борьбе Современный учет возможностей и опасностей
Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, система информационного обеспечения, маркетинг, инновация, состояние рынка
Управление персоналом	Взгляд на человека как на ресурс организации для выполнения отдельных работ и функций	Человек-основа организации, главный источник ее выживания и процветания, главная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыль Текущие финансовые показатели Внутренняя рациональность и экономичность работы	Доля на рынке, стабильность сбыта, динамика рентабельности, наличие конкурентных преимуществ, приспособляемость к изменениям

Базовые подходы к определению стратегического менеджмента

Подходы к определению стратегического менеджмента

Анализ окружения

Акцент на параметры
Организационного
окружения

Цели и средства

Основывается на
определении долгосрочных
целей и путей их
достижения

Деятельностный подход

Во главе угла –
деятельность организации

Определения стратегического менеджмента

Шендел Д., Хаттен К. : «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»

Хиггенс Д. : «это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»

Пирс Д., Робинсон Р. : «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»

Виханский О.: «это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Томпсон А., Стрикленд А.: « это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей».

Бюджетирование

- **Бюджетирование** – финансовое планирование.
- Период: 1890 г. – 30-50-е гг. XX в.
- Составление бюджетов по статьям расходов
- Приоритеты: текущая прибыль, оптимальная структура затрат
- Недостатки: угроза долгосрочному развитию организации («прошлое повторяется в будущем»)

Долгосрочное планирование

Долгосрочное планирование – прогнозирование благоприятных возможностей.

- ❑ Период: 50-60-е г.г. XX в.
- ❑ Составление перспективного прогноза продаж
- ❑ Приоритеты: достаточность внутренних ресурсов
- ❑ Недостатки: допущение о неизменной внешней среде

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – оценка внешних факторов.

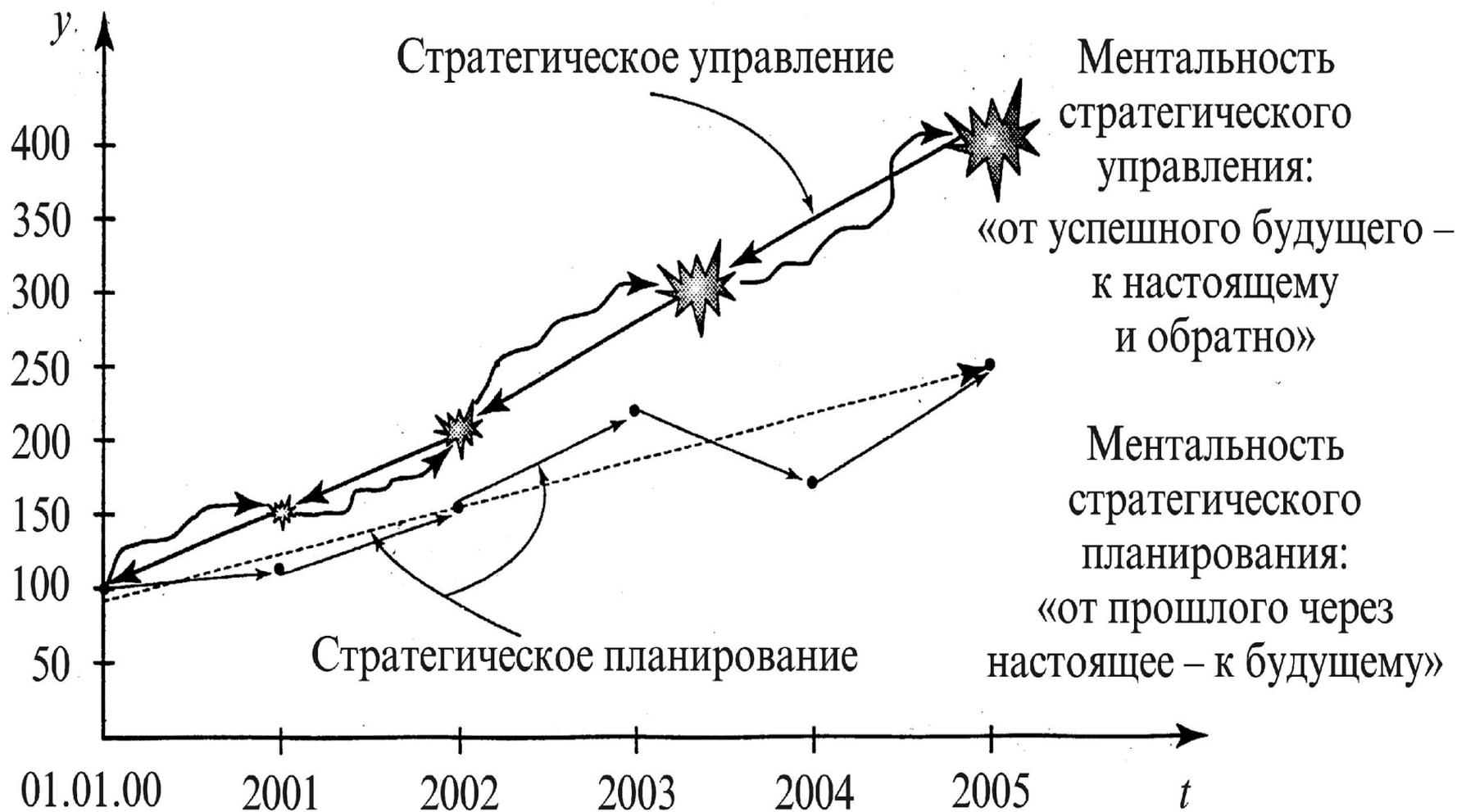
- ❑ Период: 70-е г.г. XX в.- 90-е г.г. XX в.
- ❑ Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил
- ❑ Приоритеты: направленность «вовне»
- ❑ Недостатки: параметры и тенденции заданы прошлым периодом

Стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент – использование внешних и внутренних факторов развития.

- ❑ Период: 90-е г.г. XX в. – по н.в.
- ❑ Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил, разработка и реализация адекватной стратегии.
- ❑ Приоритеты: конструктивное действие
- ❑ Недостатки: отсутствуют

Стратегическое планирование и стратегическое управление



Эволюция систем стратегического управления

	Бюджети- рование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Бюджет и управление	Предвидение перспектив рынка	Реакции на внешние изменения	Использование стратегических окон
Допущения	Долгосрочное стабильность	Тенденции сохраняются	Новые явления прогнозируются	Изменения внезапны и непредсказуемы
Цели	Управление издержками	Планирование «от достигнутого»	Стратегическое мышление	Использование благоприятных возможностей
Планирование	Годовое	Пятилетнее с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	Режим реального времени

ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

1. Школа дизайна
Формирование стратегии как
процесс осмысления

3. Школа позиционирования
Построение стратегии как процесс
анализа рынка и отрасли

5. Когнитивная школа
Построение стратегии как
ментальный процесс

7. Школа власти
Построение стратегии как
«политический» процесс

9. Школа внешней среды
Построение стратегии как
ситуационный процесс

2. Школа планирования
Формирование стратегии как
организованный процесс

4. Школа предпринимательства
Построение стратегии как процесс
интуитивного предвидения

6. Школа научения
Построение стратегии как
развивающийся процесс научения

8. Школа культуры
Построение стратегии как
социальный процесс

10. Школа конфигурации
Построение стратегии как процесс
трансформации структуры

Современные тенденции стратегического менеджмента

- Переход к открытой модели стратегического управления;
- Повышение гибкости стратегических решений;
- Возрастание роли комплекса факторов, связанных с личностью руководителя и искусством управления;
- Исключительное значение «индивидуальности» фирмы;
- Отказ от чисто умозрительных построений и поддержка решений экспериментом; Переход от логики «цели-стратегии-ресурсы» к схеме «развитие потенциала фирмы - экспериментальный отбор стратегических альтернатив - определение реального уровня показателей»;
- Тенденция развития разных форм кооперации и сотрудничества в решении стратегических проблем

Проблемы и ограничения стратегического менеджмента

- стратегический план не может дать точной и детальной картины будущего;
- для осуществления стратегического управления необходимы большие затраты времени и ресурсов;
- резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического планирования, когда в сжатые сроки создаются новые продукты, кардинально меняются направления вложений, появляются новые возможности для бизнеса, исчезают старые. В этом случае величина ошибки может быть очень велика.

Цели и задачи стратегического менеджмента

Цель стратегического менеджмента – обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях неопределенной внешней среды

5 основных задач стратегического менеджмента:

1. Формирование стратегического видения и миссии организации;
2. Определения корпоративных целей и целей функциональных;
3. Разработка стратегий (корпоративных и функциональных) для достижения определенных выше целей;
4. Внедрение и реализация стратегии;
5. Оценка реализации стратегии изучения новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

5 задач стратегического менеджмента



Понятие стратегии

- **Стратегия** — может быть определена несколькими способами в зависимости от момента ее возникновения и становления как инструмента управления:
- **А) Стратегия** — рассчитанная на перспективу система мероприятий и задач, обеспечивающая достижение долгосрочных целей предприятия.
- **Б) Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.
- **В) Стратегия** есть набор правил для принятия важнейших решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Пять «П» стратегий (Минцберг)

Стратегия есть **план**, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование) – пример: «Люфтганза» - «скользящий пятилетний план»

Стратегия - это **принцип** поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом) - пример: Apple: принцип уникальности

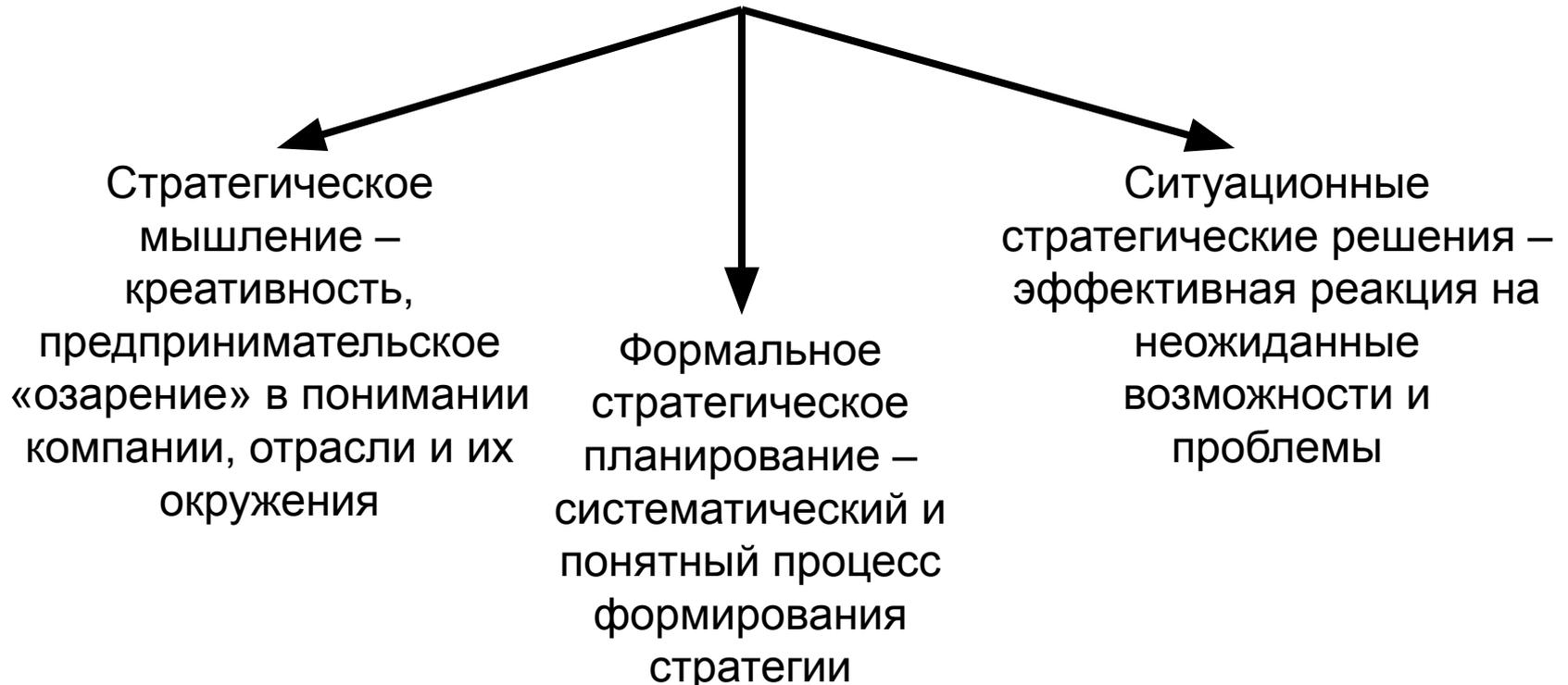
Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции** – пример: Газпром : контроль всей системы как конкурентное преимущество

Стратегия - это **перспектива**, т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации)

Стратегия - это ловкий **прием**, особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента

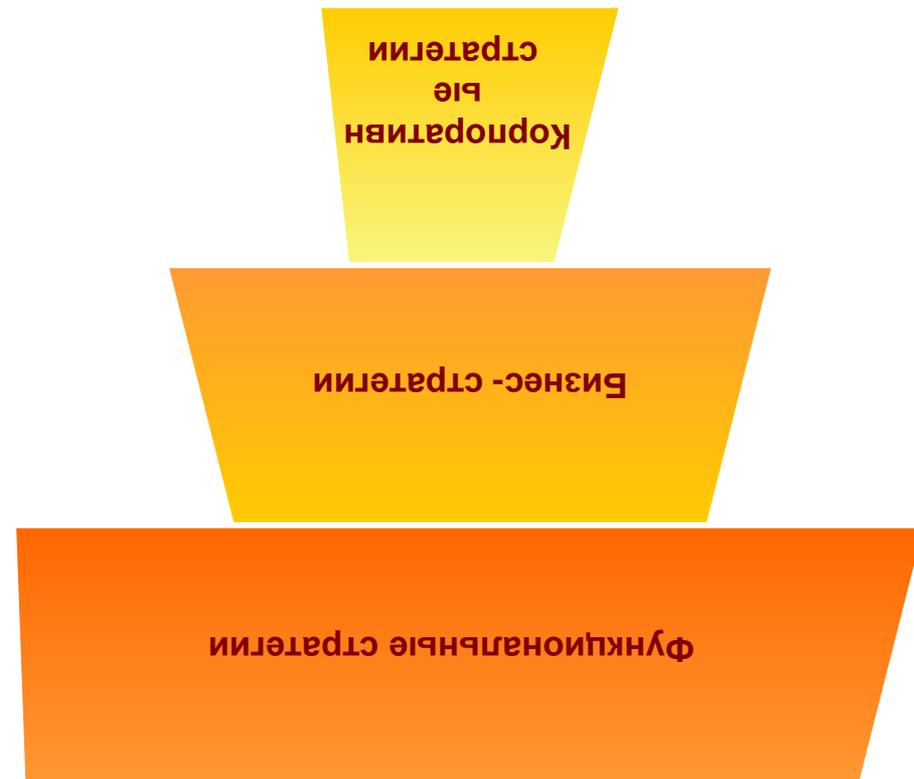
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия – это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ



Пирамида стратегий

- 1. Корпоративная стратегия**
 - ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц
- 2. Бизнес-стратегия**
 - ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений
- 3. Функциональная стратегия**
 - ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



Уровни стратегии в организации

Стратегия корпоративного уровня:

Каким бизнесом мы занимаемся?

Корпорация

Стратегия бизнес-единиц:

Как мы ведем конкурентную борьбу?

Производство
текстиля

Химическое
производство

Производство
комплектующих

Стратегия функционального уровня:

Как мы поддерживаем стратегию подразделений?

Маркетинг

НИР

Финансы

Производство

УЧР

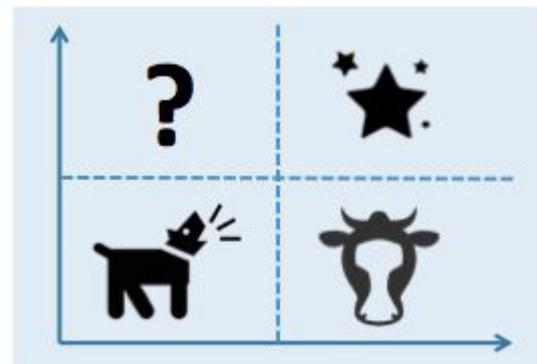
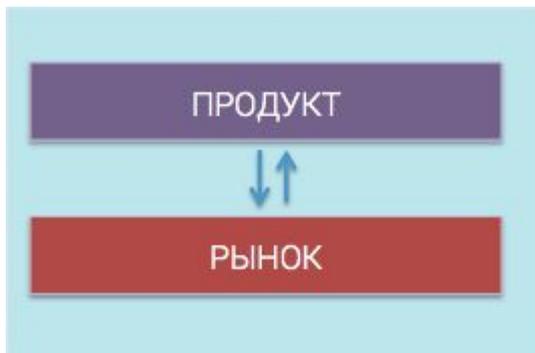
Лучшие инструменты стратегического анализа

PEST
анализ

McKinsey / GE
матрица



ADL
матрица



PEST анализ

- PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.
- PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально — культурные (S) и технологические (T).

PEST
анализ

P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

Метод SWOT анализа

- **SWOT анализ** (перевод с англ. *swot analysis*) — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.
- *Метод SWOT анализа* — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT анализа:
 - *SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия*
 - *SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации*
 - *SWOT анализ деятельности образовательного учреждения*
 - *SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города*
 - *SWOT анализ отдельного проекта, отдела*
 - *SWOT анализ определенного рынка или отрасли*
 - *SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги*
 - *SWOT анализ личности*



Желательно придерживаться следующей последовательности действий при

проведении SWOT анализа:

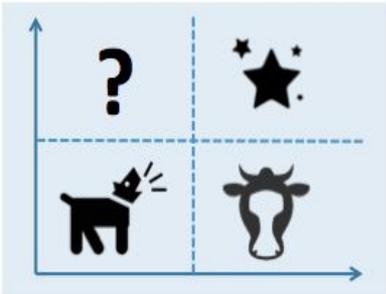


- Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:
- Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.
 - На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
 - Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа
 - На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.
 - В процессе проведения SWOT анализа привлечите заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Стандартный вид таблицы SWOT анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

- S= Сильные стороны товара или услуги.
- W=Слабые стороны или недостатки товара или услуги.
- O=Возможности компании
- T=Угрозы компании



Матрица Бостонской Консалтинговой Группы

- Матрица БКГ (также называется матрица «рост- доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х годов и является одной из первых моделей портфельного анализа.
- В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:
- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.
- Основной смысл модели в 1 предложении: матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
Относительная доля рынка			

Пример заполненной матрицы БКГ предприятия:

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	Товар 1	Товар 5
	Низкий (менее 10%)	Товар 2 Товар 3	Товар 4
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

Описание четырех квадрантов матрицы БКГ

Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
 2. Ограниченные возможности по росту продаж
- Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка
- В данную категорию часто попадают социально значимые товары

Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

Сбалансированный портфель по матрице БКГ

Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:

- Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса. (звезды и дойные коровы)
- Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки)

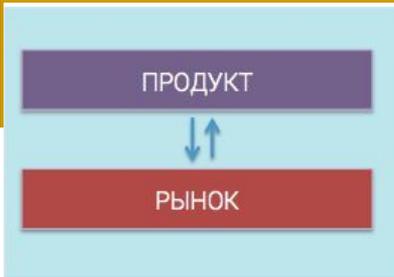
Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Какие формулировать выводы при анализе матрицы

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

1. Для каждого товара в матрице БКГ должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:
 - Для «звезд» — сохранение лидерства
 - Для «собак» — уход с рынка или снижение активности
 - Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие
 - Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли
 2. Товары, попавшие в группу «собаки» должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативой исключения из портфеля может являться обновление и репозиционирование продукта.
- Ребрендинг товара (или репозиционирование) — процесс, в результате которого изменяется существующий образ и восприятие продукта на рынке.*
3. При недостатке текущих свободных средств должны быть разработаны программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых товаров (так как компания не в состоянии на необходимом уровне поддерживать развитие всех новинок)
 4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем

Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса



- Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.

Четыре стратегии роста

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

- стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка
- стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках
- стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты
- стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно

Матрица предлагает выбрать одну из возможных 4-х стратегии роста компании, используя две характеристики:

- рынок, на котором желает функционировать компания;
- товар, который планирует продавать компания.

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

ADL матрица для определения вектора развития компании

- ADL матрица является удобным инструментом при разработке стратегии, она позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений. Используя матрицу, вы всего лишь за несколько минут сможете выработать правильные направления для стратегических управленческих решений, определить долгосрочный вектор развития компании, товара или услуги.
- ADL матрица была впервые предложена компанией Arthur D. Little в 1970 году. В ее основу были включены 2 показателя: степень зрелости рынка и конкурентная позиция компании в отрасли. Правильно определив значение данных показателей, вы можете выбрать соответствующую стратегию развития своего продукта.

		зрелость рынка			
		зарождение	рост	зрелость	спад
Конкурентоспособность компании	слабая ↓ доминирующая				

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного

сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли.

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>
	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>
	Благоприятная	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>
	Неустойчивая	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции отсутствуют</p>
	Слабая	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами</p>

Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.



Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

- Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель McKinsey 7S

- Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы...
- Модель McKinsey 7S может помочь в улучшении внутренних бизнес процессов компании любого размера, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании.



ЭКЗАМЕН



НИ ПУХА НИ ПЕРА !