

Стратегический менеджмент: Учебник



МУХАНОВА Г.К.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**
УЧЕБНИК

Алматы, 2020

УДК 005 (075.8)
ББК 65.290-2 я 73
М 86

*Рекомендовано Ученым советом
учреждения «Казахская академия труда и социальных отношений»
(протокол № 3 от 22 октября 2020 г. г. Алматы, Республика Казахстан)*

Рецензенты: **Мадиярова Д.М.** – д.э.н., профессор Российской университет дружбы народов (РУДН)
Смагулова Н.Т. – д.э.н., профессор КазАТисО
Шмарловская Г.А. – д.э.н., профессор
Беларусский государственный университет

Муханова Г.К.

М 86 Стратегический менеджмент: Учебник / Г.К. Муханова. - Алматы: КазАТисО: Центр оперативной печати, 2020. – 226 с.

ISBN 978-601 –7456-46-7

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития. В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий.

В связи с этим проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий. Сегодня нужно критически осмыслить накопившиеся проблемы, чтобы найти пути их решения. Это касается всех элементов менеджмента, но в первую очередь стратегических аспектов управления хозяйствующими субъектами.

Это объясняет важность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Настоящий учебник ориентирован на подготовку будущих специалистов-практиков в рамках образовательной программы ЕМВА.

УДК 005 (075.8)
ББК 65.290-2 я 73

ISBN 978-601 –7456-46-7

© КазАТисО, 2020
© Муханова Г.К.
© КазАТисО ЦОП, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. Введение в курс стратегического управления	7
Вопросы к самоподготовке	16
Тема 2. Необходимость стратегии в бизнесе компании	19
Вопросы к самоподготовке	26
Тема 3. Стратегия и конкурентный поиск	28
Вопросы к самоподготовке	37
Тема 4. Разработка стратегии и стратегическое видение	40
Вопросы к самоподготовке	49
Тема 5. Формирование миссии компании	51
Вопросы к самоподготовке	62
Тема 6. Определение целей компании	63
Вопросы к самоподготовке	73
Тема 7. Внедрение и реализация выбранной стратегии	75
Вопросы к самоподготовке	84
Тема 8. Оценка внешней среды Компании	86
Вопросы к самоподготовке	93
Тема 9. Исследование конкурентных рыночных позиций на рынке	95
Вопросы к самоподготовке	105
Тема 10. Оценка ресурсов, возможностей и конкурентоспособности Компании	106
Вопросы к самоподготовке	113
Тема 11. Анализ цепочки стоимости и конкурентное преимущество	115
Вопросы к самоподготовке	121
Тема 12. Конкурентные стратегии: Низкие ценовые стратегии	123
Вопросы к самоподготовке	129
Тема 13. Стратегии конкуренции: стратегия дифференциации, фокусирующаяся на низких ценах, ориентированная на дифференциацию	130
Вопросы к самоподготовке	137
Тема 14. Укрепление конкурентной позиции компании: стратегические	

шаги, сроки и объем деятельности	139
Вопросы к самоподготовке	146
Тема 15. Усиление рыночных позиций компании в рамках деятельности: Стратегии интеграции	148
Вопросы к самоподготовке	154
Тема 16. Стратегии аутсорсинга: ограничение объема. стратегические альянсы и партнерства	155
Вопросы к самоподготовке	160
Тема 17. Факторы, влияющие на международное присутствие и стратегический выбор компании	162
Вопросы к самоподготовке	167
Тема 18. Стратегии конкуренции на международных рынках	169
Вопросы к самоподготовке	177
Тема 19. Укрепление конкурентоспособности на международных рынках	179
Вопросы к самоподготовке	184
Тема 20. Корпоративная стратегия: диверсификация и многонациональный бизнес	186
Вопросы к самоподготовке	192
Тема 21. Оценка стратегии диверсифицированной компании	193
Вопросы к самоподготовке	200
Тема 22. Деловая этика в стратегическом менеджменте	202
Вопросы к самоподготовке	207
Тема 23. Стратегия, корпоративная социальная ответственность и экологическая устойчивость	209
Вопросы к самоподготовке	215
Тема 24. Успешная реализация стратегии это - способ достижения конкурентного преимущества	217
Вопросы к самоподготовке	223
Компании, примеры которых приведены в учебнике	225

ВВЕДЕНИЕ

Основная программа, план, генеральный курс любого хозяйствующего субъекта – это достижение его стратегических целей, в котором главную роль играет разработанная стратегия.

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности.

Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентно-устойчивых стратегий.

Стратегии могут быть обоснованными только в случае применения к их разработке научных подходов, методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и другие подходы.

Достаточно часто в настоящее время к разработке стратегий применяются только отдельные подходы и методы, вследствие чего стратегии утверждаются к реализации недостаточно обоснованными, что приводит к неэффективному использованию всех видов ресурсов.

Сегодня нужно критически осмыслить накопившиеся проблемы, чтобы найти пути их решения. Это касается всех элементов менеджмента, но в первую очередь стратегических аспектов управления хозяйствующими субъектами.

Имеется достаточно оснований утверждать, что именно это направление управленческой деятельности является «слабым звеном всей цепочки управления» и зачастую сводит к нулю положительный эффект, достигнутый отечественными менеджерами в других областях.

Это объясняет важность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Для закрепления материала каждая тема содержит примерные вопросы для самопроверки.

Стратегический менеджмент – это дисциплина, в которой заключена теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

Основная цель изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» заключается в формировании у обучающихся разных уровней образования основных навыков в области стратегического управления на основе углубленного анализа внешней и внутренней среды предприятия.

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время стратегическое управление стало областью научных знаний, связанных с эффективным управлением современными организациями, и в будущем эта тенденция будет усиливаться. Появление новых знаний и парадигм требует использования современных стратегических моделей анализа в стратегическом управлении, отвечающих современным требованиям.

В данному учебнике будет предоставлен новый контент для использования последних новостей в стратегической теории и практике. Основное отличие данного учебника от других учебников на тему стратегического менеджмента – включение в учебник двух из самых популярных стратегий, а именно стратегий управления позиционированием и теории ресурсов, сочетающих их друг с другом, принципы и концепции двойной стратегии явно несовместимы со стратегией индивидуального бизнеса, а также с развитием многопрофильного бизнеса, а также то, что каждая тема сопровождается вопросами (тестами для самопроверки/самоподготовки).

Авторы исследования, в сочетании с практикой исследований в области стратегического управления, Джон Э. Гэмбл, Маргарет А. Питер и Артур Томпсон утверждают и обосновывают, что *стратегическое управление - это бизнес-процесс*.

История развития стратегического управления

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

Появление субъекта стратегического управления как самостоятельного предмета науки связано с началом 1960-х годов, прежде всего в США, с новой деловой средой. Это, прежде всего, технологические прорывы, вызванные научно-технической революцией, которые должны предсказывать новые технологические достижения в будущем; Во-вторых, насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводит к повышению конкурентоспособности; в-третьих, к началу процесса

глобализации рынков, появлению транснациональных корпораций, что, в свою очередь, увеличивает неопределенность и сложность бизнес-среды.

Корпорации не ограничивались оперативным планированием и функциональным управлением в своей деятельности. Существует потребность в долгосрочном планировании и управлении на будущее. Эти и многие другие вопросы нашли реализацию в стратегическом управлении.

Тема начинается с мыслей и текстов около тысячи лет назад. До 1960 года термин «стратегия» в основном использовался для войны и политики, независимо от бизнеса. Многие компании строили свои функции стратегического планирования в 1960-х годах для разработки и внедрения процессов формулирования и реализации.

Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Первые шаги в этом направлении были сделаны учеными: Чандлером, Эндрю и Ансуффом. Стратегия Чандлера понимается как программа действий для достижения долгосрочных целей организации и дает следующее объяснение: «Стратегия заключается в определении долгосрочных целей и задач организации, формулировании программы действий и распределении ресурсов для достижения этих целей». Альфред Чандлер признал важность координации деятельности по управлению в рамках всеобъемлющей стратегии. Взаимодействие между функциями обычно обрабатывается менеджерами, с передачей вперед и назад информации между отделами. Чендлер отметил важность долгосрочных перспектив на будущее. В своей ключевой роли в Стратегии и Структуры 1962 года долгосрочная скоординированная стратегия Чандлера показала, что компании необходимо определить ее структуру, сосредоточиться и сосредоточиться. Он говорит, что «структура основана на стратегии».

Позже многие авторы трактовали понятие «стратегия» также. Среди них такие ученые, как: Штайнер, Майнер, Глюк и Менкберг. Например, по словам Джорджа Штайнера и Джона Майера, «Стратегия это - формирование миссии организации, ее намерений и целей, политики, программ доступа и методов».

Определение Фредрика Глюка, данное им в 1980 году: стратегия это - единый, интегрированный и понятный план, предназначенный для того, чтобы предприятие могло достичь своих целей.

Ансафф, в свою очередь, дает четкое определение определения конкурентных преимуществ стратегии. Его определение таково: Стратегия это - принцип формирования решений, определяющих деятельность, направление роста, конкурентное преимущество и синергию между компанией на пространстве «товарного рынка».

Питер Друкер, автор теоретической практики 1954 года, с более чем 50-летним опытом работы, автор теоретических и управленческих книг, написал в своей книге «Практика управления»: «...необходимость тщательного изучения и поиска правильного ответа это - задача высшего руководства». В своей работе автор предложил 8 направлений, которые должны быть поставлены в решении стратегических задач: рыночная ситуация, инновации, производительность, физические и финансовые ресурсы, производительность и видение работника, успех, управленческие показатели и развитие, а также общественная ответственность.

Определение Генри Минсберга и Александра Мак-Хуга: стратегия это - модель в движении будущих действий и решений (поведенческие модели).

По мнению Минсберга, суть стратегии, как плана, может рассматриваться как рыночная позиция как поведенческий принцип, перспектива развития компании и сложный путь. Этот способ понимания стратегии известен как стратегия «5R»:

- план (план);
- метод как тактический подход (уловка);
- модель поведения (модель поведения);
- отношение к другим (позиция в отношении других);
- перспектива.

Майкл Портер впервые во главу угла ставит вопрос о важности конкуренции в понимании стратегии, обосновывая это таким образом: «...Разработка конкурентной стратегии состоит в том, чтобы определить конкретную концепцию того, как компания должна конкурировать и как ее цели должны использоваться и какие методы она должна использовать для достижения этих целей».

Более ранние определения были сфокусированы, преимущественно, на формулировании целей и задач организации, а затем стратегическое руководство разработало подход для оценки сильных и слабых сторон организации, оценки возможностей и рисков на внешнем рынке и опираясь на пути достижения устойчивой конкурентоспособности компании.

В 1963 году Кеннет Р. Эндрю разработал метод анализа, который мы теперь называем SWOT, который оценивает сильные и слабые стороны фирмы в бизнес-среде и проблемах.

В одном из последних работ по стратегическому управлению предоставляется следующая информация:

Стратегия это - модель распределения ресурсов, которая позволяет организации совершенствовать свою деятельность. «Хорошая» стратегия это - стратегия, которая использует рыночные возможности для нейтрализации угроз, опираясь на свои сильные стороны и ослабляя свои слабости.

Стратегия это - модель взаимодействия всех ресурсов, которая позволяет организации достичь лучших целей и достигать устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегия это - генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегический менеджмент это - процесс оценки окружающей среды, организационных целей, принятия решений, внедрения и мониторинга, направленных на достижение целей организации в нынешней и будущей внешней среде.

Суть стратегического управления - ответ на три важных вопроса:

- Какая ситуация в настоящее время ведется?
- Что хотели бы предприятие за три, пять или десять лет?
- Каков наилучший способ достижения ваших целей?

Чтобы ответить на **первый вопрос**, менеджеры должны понять текущую ситуацию, прежде чем предприятие решит, куда двигаться дальше. Для этого необходима информационная основа для анализа прошлых, нынешних и будущих событий в процессе принятия стратегических решений.

Второй вопрос - ключевая особенность стратегического управления, например, его будущая ориентация. Чтобы ответить на него, необходимо четко определить, какие цели и задачи следует преследовать.

Третий вопрос стратегического управления связан с реализацией выбранной стратегии, которая может быть скорректирована на предыдущие два этапа. Существующие или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и стратегия внедрения являются ключевыми компонентами или ограничениями этого периода.

Стратегическое управление рассматривает только базовые процессы как внутри предприятия, так и за его пределами, уделяя особое внимание не только существующим ресурсам, но и потенциалу стратегического потенциала компании.

Сегодня, чтобы конкурировать в сложной и быстро меняющейся среде, фирме следует определить **руководителей стратегий - стратегических менеджеров**. Их задача - обеспечить, чтобы организация функционировала в определенном направлении и часто упоминается как **топ-менеджеры**. Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию определенных бизнес-функций и имеют уникальную позицию в компании, стратегически управляя организацией.

Вот почему **возможности стратегического менеджера - самые важные ресурсы**. Он не только имеет множество ресурсов, но и, что

самое важное, важно организовать эффективное управление в меняющейся среде.

Профессор Чикагского университета Варпа утверждает, что наиболее успешные стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- всегда быть в курсе информации;
- способность управлять временем и энергией;
- хорошие политики во внешней и внутренней среде, то есть для достижения консенсуса;
- как эксперты, «не должны придерживаться чего-то»;
- содействовать продвижению программы в отдельных областях.

Повышенная осведомленность позволит вам принимать широкий спектр управленческих решений на разных уровнях управления. Руководителям необходимо создать сеть источников информации, которые отслеживают эксплуатационные истины в разных частях организации. Они должны знать о времени и силе, в которых они нуждаются, о времени, когда должны быть реализованы права, и при присоединении к отдельным решениям.

Меняющийся мир требует определенной гибкости от стратегического менеджера. Он должен быть готов действовать и адаптироваться к нынешней ситуации. Это не означает, что фирма должна действовать без какой-либо конкретной цели и должна быть подготовлена к своевременной коррекции.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом.

Однако в настоящее время большинство отечественных предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В отечественном бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы.

Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование. Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: *бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование* и, наконец, *стратегический менеджмент*.

1. *Бюджетирование*. В эпоху формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. *Долгосрочное планирование.* В конце 1950-х–начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования. Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению.

Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам? Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. *Стратегическое планирование.* В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования.

Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего

методом экстраполяции. Собственно, в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. *Стратегический менеджмент.* К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы.

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения дается следующая классификация систем управления.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент не противопоставляются друг

другу. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, полностью интегрировало все его достижения, а затем само стало составной частью стратегического менеджмента. Можно утверждать, что в процессе реализации стратегического менеджмента вполне допустимо осуществление долгосрочного планирования на тех товарных рынках, которые отличаются высокой стабильностью. На более динамичных направлениях целесообразно прогнозировать несколько вариантов развития событий и соответственно разрабатывать как основной план реализации стратегии, так и резервные. Но все это было и раньше. Возникает вопрос, что изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Изменилось главное – сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно радикально менять ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых экономических условиях. Стало ясно, что не всегда возможно предсказать развитие событий, а важнее создавать такие организации, которые будут способны функционировать в условиях неопределенности, оперативно реагировать на изменения окружающей среды. С этой целью были реализованы следующие меры.

Во-первых, в организациях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживая изменения и предоставляя информацию руководству о вновь выявленных тенденциях.

Во-вторых, в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений. Здесь под реагированием понимается не только своевременная коррекция действующих планов или переход на резервные варианты развития, но и постоянная готовность к более радикальным действиям, например уход с одних товарных рынков и начало деятельности на других.

Отправной точкой становления собственно стратегического менеджмента считается проведение в 1973 г. в США международной конференции по данной проблеме. Активное участие в его последующем развитии приняли такие ученые, как И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер и др. Параллельно с научными исследованиями началось практическое применение теоретических положений стратегического менеджмента в практике управления гигантами мировой экономики, например General Electric, Coca Cola, IBM. Большой вклад в развитие науки и воплощение ее выводов на практике внесли известные консалтинговые фирмы Boston Consulting Group и McKinsey. В итоге к концу XX в. Был накоплен большой опыт стратегического управления различными субъектами экономической деятельности, в результате

осмысления которого сформировалось множество научных школ и направлений.

Преимущества стратегического подхода к управлению организацией:

➤ стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения;

➤ стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях нестабильности внешней среды и жесткой конкуренции;

➤ стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

➤ стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты;

➤ стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации, а не пассивное реагирование на изменение ситуации;

➤ в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

Недостатки стратегического подхода к управлению - следующие:

➤ стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего, что затрудняет разработку стратегических планов и их реализацию;

➤ стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях. Каждым менеджером стратегический менеджмент понимается и реализуется по-своему, но не каждый обладает стратегическим предвидением;

➤ требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

➤ в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

Вопросы к самоподготовке

1. Важность жизнеспособной бизнес-модели, определяющей прибыльность компании, обсуждается сегодня.

2. Основная цель компании - пятиэтапный процесс управления разработкой стратегии и ее реализация. В частности,

➤ определите стратегическое видение компании, каково

направление компании и почему она ее выбрала;

- разработка стратегических и финансовых целей для оценки достижений компании;

- для достижения этой цели и разработки достойной стратегии для компании, чтобы найти свое место на рынке;

- разработка и внедрение стратегии;

- оценка потенциала и производительности компании для определения необходимых и эффективных изменений.

3. Предоставление популярного инструмента и концепции отрасли и конкурентного анализа. Изучение пяти конкурентных стратегий Майкла Портера. В то же время проанализируйте макроэкономику. В то же время анализ основан на анализе PESTEL политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов компании.

4. Важно также понимать и применять методологию VRIN для определения того, как компания может строить устойчивую основу, предоставляя простую основу для определения своих ресурсов и возможностей. В этой связи такие методы, как динамическая способность, SWOT-анализ, анализ цепочки стоимости, сравнительный анализ и конкурентная оценка, анализируют относительную стоимость компании и оценивают качество обслуживания клиентов по сравнению с конкурирующими компаниями.

5. Успешная конкуренция не ограничивается использованием методов, а также выбором ключевых подходов, которые приводят к конкурентным преимуществам через своих противников рынка. На основе этих подходов обсудим ключевые конкурентные стратегии: лидерство в затратах, дифференцированную стратегию, низкую стоимость, целевую дифференциальную стратегию и стратегии низкой стоимости. Каждый из этих методов говорит о том, когда нужно хорошо работать и избегать любых ловушек. Он также предоставит всесторонний обзор факторов, которые будут стимулировать затраты и снизить затраты компании.

6. Обсуждение конкурентоспособности компании и доступных стратегических вариантов, которые повышают эффективность ее общей стратегии. Он включает в себя ударные или защитные шаги компании, такие как стратегия «голубого океана», преимущества и недостатки первого шага. Он также фокусируется на межсекторальной интеграции посредством горизонтальной интеграции, аутсорсинга, выбора из стратегических альянсов для повышения эффективности компании (или диапазона транзакций в отрасли с добавленной стоимостью).

7. Многие стратегии корпоративного бизнеса сосредоточены на вопросах корпоративного уровня, которые вызывают озабоченность по поводу разнообразия. Стратегия демонстрирует три важных (отраслевая привлекательность, внедрение в отрасли, тестирование на превосходство),

которые должны быть испытаны при достижении этой цели.

8. Тема этики и ценности основана на разных принципах в этом учебнике. Он также касается корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости. Почему компании должны строить свой бизнес в соответствии со своей корпоративной социальной ответственностью и какие выгоды они имеют при ведении бизнеса?

9. Прагматичная, хорошо продуманная концептуальная основа заключается в:

(1) создании динамических возможностей, навыков, ресурсов и структур, необходимых для успешного осуществления стратегии;

(2) значительное выделение ресурсов для стратегических и критических видов деятельности.

Разработка и реализация стратегии требует определения конкретных действий, поведения и условий. Такое благородное стремление это - мощная работа и хороший показатель достижения хороших результатов.

ТЕМА 2. НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ КОМПАНИИ

Цель: необходимость стратегии по укреплению ее перспектив успешной конкуренции в рыночной среде, управлению бизнес-операциями, долгосрочному успеху; изучить важность создания жизнеспособной бизнес-модели, учитывающей потребительскую ценность и ее формулу.

При планировании стратегического бизнес-плана руководители всех видов бизнеса должны четко понимать, какие шаги они предпримут для получения рыночных выгод.

Преодоление конкурентных торгов или достижение значительного рыночного показателя не является случайным или не связано с повседневной жизнью.

Лучшие компании разрабатывают и внедряют специальный план, который учитывает интересы клиента, стоимость которого больше, чем другие компании. Например, McDonald's продает пиво в Германии и предлагает вино во Франции, потому что большинство его клиентов предпочитают употреблять именно эти напитки с пищей; клиентам в США предлагают воду, чай и другие безалкогольные напитки.

Поскольку в Индии не используется в пищу говядина, компания использует в сэндвичах мясо овец, баранину.

Стратегия компании раскрывает роль компании на рынке, определяя методы обеспечения высокой ценности для потребителей.

Стратегия также демонстрирует, как компания должна использовать и использовать свои возможности и ресурсы для обеспечения ценности, которая нужна потребителям.

Фактически, стратегия компании предлагает несколько вариантов успешной конкуренции. Выбор в основном следующий:

- Как мы создаем продукты и услуги, которые привлекают потребителей?
- Как разместить компанию в отрасли?
- Как мы разрабатываем и используем ресурсы для создания ценных конкурентных навыков?
- Как работают каждая функциональная часть бизнеса (исследования и разработки, исходящая поставка, производство, сбыт и маркетинг, дистрибуция, финансы и человеческие ресурсы)?
- Как мы достигаем нашей цели?

Во многих отраслях компании имеют значительную свободу выбора стратегии.

Вот почему некоторые конкурирующие компании пытаются принести большую пользу своим клиентам с меньшими затратами, чем конкуренты.

У других есть то преимущество, что они могут служить производителям или клиентам, работающим не по найму, или же стремиться развивать другие возможности, которые не соответствуют их конкурентам.

Некоторые конкуренты ищут только часть производственной / распределительной цепочки отрасли, а другие частично или полностью интегрированы.

Теперь один конкурент намеренно ограничивает свою деятельность на местном или региональном рынках; другие конкурируют в национальных, международных (несколько стран) или во всем мире.

Одна из следующих компаний решает работать в той же отрасли, в то время как другие предпочитают работать в крупной или узкой диверсифицированной, взаимосвязанной или неаффилированной отрасли.

Стратегия компании объясняет необходимость того, что для потребителя представляет большую ценность и как использовать все ресурсы для удовлетворения желаемой ценности потребителям.

Важно определить, почему стратегия частично активна или частично реактивна, и почему стратегия компании постепенно развивается с течением времени. В этом контексте важно сосредоточиться на том, что делает рациональную стратегию небезопасной из стратегии и почему стратегия компании влияет на конкурентные преимущества или недостатки конкуренции компании.

Какова важность стратегии и конкурентной позиции?

Компания должна быть ключевым элементом своей стратегии, которая отличает себя от других конкурирующих компаний и приводит к конкурентным преимуществам в умах потребителей.

Стратегия должна соответствовать реальной ситуации в компании, но лучше не ограничивать разработку стратегий, чтобы она отличалась от стратегий других конкурирующих компаний.

Действительно, чтобы добиться успеха в конкуренции, руководители компаний должны принимать стратегические решения, которые в значительной степени основаны на выборе их конкурентов.

Принятие решений является основой стратегического планирования. Например, Ford Motor недавно поставил перед собой цель утроить продажи роскошного бренда Lincoln к 2020 году. Эта задача, по сути,

является привлечением инвестиций в производство новых продуктов внутри фирмы, инициативы по продажам и маркетингу, трудоустройство заводов, финансовое планирование и многое другое.

Действительно, принятие решений является движущей силой процесса планирования. Принятие плана для достижения конкретной цели предполагает действия против других действий. Это, конечно, не означает стопроцентную диффузию, но, по крайней мере, в несколько важных шагов стратегия компании должна отличаться от стратегии конкурирующих компаний.

Стратегия может быть успешной только в том случае, если она создается с помощью бизнес-подхода, отличного от конкурирующих компаний, и основывается на хороших усилиях в ориентированной на потребителя конкуренции, а также на конкретных действиях.

Простое копирование стратегий успешных компаний отрасли никогда не будет иметь репутацию и достижение. Напротив, стратегия каждой компании должна включать некоторые отличительные элементы, которые привлекают клиентов и создают конкурентные преимущества.

Стратегии, по сути, конкурирует по-разному, что и создает разнообразный мир стратегической конкуренции.

Творческая стратегия, отличающая компанию от иных, помогает найти выход из затруднительного положения, способствует повышению конкурентоспособности и дает возможность получения дополнительного, большего дохода, чем ранее.

Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления позволяет организации, действующей в динамичных условиях внешней среды, обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность применяет достижения системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей.

3. Выделение доминанты развития определяет перспективы, которые открываются перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

4. Экономичность и эффективность стратегии разработки и реализации стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

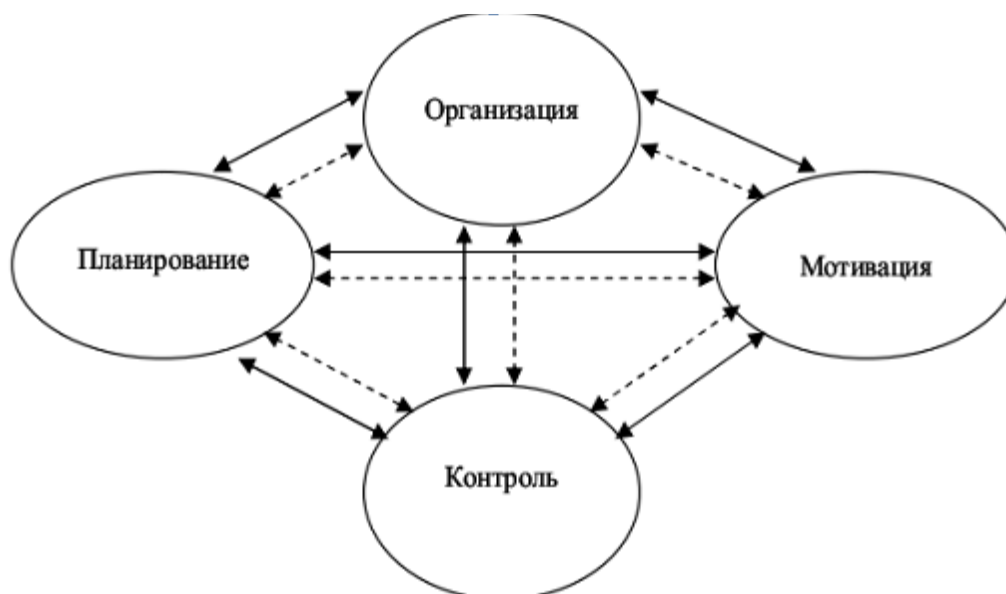
5. Подчиненность личных интересов общим включают в себя интересы одного работника или группы работников, которые не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий обеспечивают рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала включает выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Для правильного мотивирования труда работников необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей. Функции стратегического управления.



Связующие процессы:
←—→ принятие решений
←- - - -> коммуникации

Рисунок 1 – Функции стратегического менеджмента

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях (рисунок 1):

1. Планирование стратегии.

2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Отношения между стратегией компании и бизнес-моделью

Обычно наиболее близкие к концепции стратегии признаются концепцией бизнес-модели компании.

Чтобы быть успешным на рынке, компания должна предложить продукт с добавленной стоимостью. В этом случае значение часто понимается как сумма выигрышей, полученных от потребителя, и худшее (или худшее) соотношение «цена-качество». Поскольку стоимость продукта или услуги выше для потребителя и часто больше, чем оценки потребителя, компания будет по-прежнему иметь долгосрочную рентабельность, поэтому повышение стоимости товаров или услуг является одним из главных приоритетов в стратегическом планировании и выборе стратегии. Однако вклад создания ценностей отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно отличается.

Используя метод анализа цепочки добавленной стоимости, он сравнивает его с цепочкой значений конкурентов. В результате он определяет преимущества и недостатки альтернативных вариантов размещения услуг. Улучшение компоновки отдельных видов услуг или усиление координации между ними может быть достигнуто.

Важно знать, насколько хорошо цепь поддерживает стратегию в компании. Например, если в стратегии компании основное внимание уделяется повышению качества, все виды услуг должны быть направлены на создание высококачественных продуктов. И если организация борется за конкурентоспособные цены, то все виды деятельности должны помочь снизить затраты.

Таким образом, анализ экономической эффективности помогает определить, где значительное увеличение стоимости и где можно увеличить ее координацию за счет распределения услуги.

Стратегический анализ стоимости цепочки добавленной стоимости заключается в укреплении ее конкурентоспособности с уделением особого внимания ресурсам и услугам, которые менеджеры могут доставить до наилучшего возможного сервиса, обслуживая целевых клиентов.

В то время как стратегия компании нацелена на то, чтобы предложить подход с высокой стоимостью, бизнес-модель компании

основана на плане доставки ценных товаров потребителям и управлении качественным сервисом с желанием добиться успеха в отрасли.

Стоит отметить два элемента бизнес-модели компании:

- (1) предложение по потребительским ценностям и**
- (2) его формулу.**

Потребительское предложение определяется общей стратегией компании.

Это способ справиться со стоимостью, которую клиенты ценят и ценят потребности и желания клиентов.

Если цена товаров или услуг дороже, чем цена потребителя, но цена, предлагаемая компанией, низкая, тогда предложение стоимости более привлекательно для потребителя.

И формула, по-видимому, является способом определения структуры потерь компании. То есть, потребители смогут получать приличную прибыль, связывая ценное предложение и цену.

Когда стоимость товара ниже, чем предложение по потребительским ценностям, в бизнес-модели доминирует способность делать деньги, делая модели. Символ привлекательности вокруг бизнес-модели компании отражается в эффективном и гибком использовании ценового предложения потребителя.

Это не означает, что стратегия менеджеров, чтобы конкурировать, конкурировать и управлять своими бизнес-стратегиями, автоматически приведет к стратегии. Стратегия не может быть успешной.

Например, провайдеры кабельного телевидения покрывают свои операционные расходы, вычитая требуемую сумму денег у абонентов.

В то же время он использует бизнес-модель, чтобы привлечь зрителя, увлечь новости, транслировать его и показать развлекательные программы, чтобы заработать на жизнь.

И Rolls Royce, производитель авиационных двигателей, использует модель «Business Power». В этой модели использование двигателя, его обслуживание, плата за обслуживание и плата за аренду воздушных судов оплачиваются в отношении эфирного времени самолета.

Следует сказать, что компания может снизить затраты на техническое обслуживание двигателя, используя сложные датчики, которые оптимизируют график обслуживания и ремонта, сохраняя при этом владение двигателем.

Также стоит упомянуть бизнес-модель Gillette, которая занимается разработкой бритвы. Бритва добилась больших успехов, покупая бритву по разумной цене и дешевле, чем потребители.

Бизнес-модель компании определяет, как стратегия и бизнес-практика компании формируют потребительскую ценность.

**PANDORA, SIRIUS XM И ЦИФРОВЫЕ РАДИО-ДАННЫЕ:
БИЗНЕС-МОДЕЛИ ТРЕХ ЛЕТ**

PANDORA

Предложение по стоимости клиента:

- с бесплатным интернет-радио, ПК, планшетом, смартфоном пользователи получают до ста персональных музыкально-комедийных станций;
- алгоритмы, используемые для создания списка воспроизведения, разработаны в соответствии с predetermined музыкальным вкусом пользователя;
- предлагаемые программы прерываются короткой, случайной рекламой; Нет объявлений для подписчиков Pandora One.

Формула доходности:

Генерация выручки: аудитория, аудиовизуальные средства и видеообъявления, продаваемые местным и национальным покупателям;

Выручка от подписчиков с бесплатной опцией Pandora One.

Структура затрат: постоянные затраты, связанные с разработкой программного обеспечения для компьютеров, планшетов и смартфонов.

Регулярные и нестабильные расходы, связанные с роялти, маркетингом и операционными центрами обработки данных для поддержки дополнительных видов деятельности.

Маржа прибыли: Прибыль генерируется за счет доходов и доходов от дохода, достаточного для покрытия расходов и получения хороших доходов.

SIRIUS XM

Предложение по стоимости клиента:

- ежемесячная абонентская плата включает в себя саунд-музыку, новости, спорт, национальную и региональную погоду, отчеты о трафике в зонах с ограниченным доступом и программирование радиочаса;
- позволяет подписчикам создавать независимые станции без рекламы для онлайн-трансляций, онлайн-и мобильных прослушивания;
- предлагаемые программы пробиваются в короткие, случайные объявления.

Выручка: ежемесячные абонентские платежи, продажа спутникового радиооборудования и доходы от рекламы

Структура потребления: постоянные издержки, связанные с предоставлением спутниковой музыки и потоков интернет-трафика

Регулярные и нестабильные затраты, связанные с лицензированием программного обеспечения и контента, маркетинг и поддержка дополнительных мероприятий

Маржа прибыли: прибыль формируется за счет покрытия расходов и привлечения нужных абонентов для получения лучшего дохода

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАДИОЭФФЕКТОВ

Предложение по стоимости клиента:

- предоставляет бесплатную музыку, новости, спорт, национальную и региональную погоду, новости о местном трафике и радиочасы;
- программа часто прерывает рекламу в дороге.

Формирование дохода: продажа рекламы национальным и местным предприятиям.

Структура затрат: постоянные затраты, связанные с наземными вещательными операциями.

Регулярные и нестабильные затраты, связанные с местными новостями, продажами объявлений, сетевыми платежами партнеров, роялти за программирование и контент, коммерческое производство и поддержку.

Маржа прибыли: прибыль поступает из доходов от рекламы достаточно, чтобы заработать приличный доход.

Вопросы к самоподготовке

1. Кто автор книги «Стратегическое управление технологическими инновациями»?

- А. Соня Маршиано
- Б. Мелисса Шиллинг
- В. Роберт Симанс
- Г. Долли Чу
- Д. Панкадж Гемават

2. Что объединяет термины «новшество», «новация», «инновация»?

- А. развитие
- Б. практика
- В. обновление
- Г. теория
- Д. ничего из вышперечисленного

3. Когда была принята последняя редакция «Руководства Фраскати»?

- А. в 1997 году
- Б. в 1993 году
- В. в 1995 году
- Г. в 1998 году
- Д. в 1990 году

4. Укажите разницу между открытием и нововведением

А. открытие осуществляется не ради получения выгод, тогда как нововведения внедряется с целью получения прибыли или иной выгоды организации

Б. открытие осуществляется на фундаментальном уровне, нововведения на его основе создается на прикладном уровне

В. нововведения могут быть сделаны ученым, а открытие разрабатывается и внедряется коллективно

Г. нововведение осуществляется ради получения выгод, тогда как открытие внедряется не с целью получения прибыли или иной выгоды организации

Д. нововведения могут быть случайными, открытие является результатом целенаправленного разработки проекта

5. К каким инновациям относится получение нового или эффективного производства имеющегося продукта

А. технологические

Б. социальные

В. продуктовые

С. организационные

Е. маркетинговые

6. Какие ресурсы необходимы для разработки и внедрения инноваций?

А. трудовые, финансовые, организационные

Б. земля, рабочая сила, капитал

В. финансовые, трудовые, инвестиционные

Г. трудовые, организационные

Д. ничего из вышеперечисленного

7. Назовите виды инноваций по причинам возникновения

А. стратегические

Б. социальные

В. экологические

Г. реактивные

Д. информационные

8. Что в себя включают экономическая структура?

А. использование не применяемых ранее систем и форм оплаты труда, методов управления издержками производства

Б. освоение новых рынков и способов продвижения

В. применение ранее не используемых методов мотивации труда

Г. реализация новых технологий в области охраны окружающей среды

Д. использование новых информационных технологий

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЙ ПОИСК

Цель: определить пять самых надежных стратегических подходов и конкурентных преимуществ, которые отличает компанию от конкурентов; рассмотреть изменение обстоятельств и управленческих устремлений, сделанных в ходе совершенствования стратегии компании.

В стратегическом менеджменте за последние 20 лет «концепция конкурентного преимущества» тщательно изучалась и подвергалась многочисленным научно-теоретическим обсуждениям. Оглядываясь на историю, этот термин можно найти в Penrose и Ansuff, но эти работы были описаны как способ описания того, что компания должна эффективно конкурировать на рынке.

Сердцем любой стратегии является ее успешные действия и успешные шаги на рынке, от конкурентоспособных компаний в отрасли, до конкурентного преимущества компании.

Давайте рассмотрим 5 твердых стратегических подходов, которые делают компанию более конкурентоспособной, чем когда-либо прежде, и являются наиболее часто используемыми конкурентными и конкурентными преимуществами:

1. Низкие ценовые стратегии отдают предпочтение конкуренции между конкурирующими компаниями.

Walmart и Southwest Airlines завоевали прочную позицию на рынке перед своими конкурирующими компаниями, благодаря поиску дешевых поставщиков.

Низкие ценовые стратегии могут обеспечить конкурентное преимущество для компании в течение длительного времени.

2. Стратегия дифференциации - стратегия привлечения потребительских сумм на основе максимального различия продукта или деятельности конкурентов компании.

Эта стратегия успешно используется Johnson & Johnson (надежность продукта) и Apple (инновационные продукты) для продуктов для детей.

Если компания является инновационной в той мере, в которой ее конкуренты пытаются смягчить или подражать предложению, стратегия дифференциации может быть хорошей стратегией для компании.

3. Ориентированная стратегия низкой цены фокусируется на меньшем сегменте покупателя (или рыночной нише), конкурирующей компании, конкурирующей на конкурентном рынке с низкими ценами.

Товарные знаки, наклейки, производители продуктов питания, производители косметических продуктов, пищевые добавки устанавливают ценовые котировки ниже цены, предлагаемой брендами

брендам покупателям супермаркетов через их низкие ценовые преимущества.

4. Фокусированная стратегия дифференциации фокусируется на появляющейся конкурирующей компании, ориентированной на более мелкие сегменты покупателей или на рыночную нишу, путем преодоления конкуренции посредством специализированного сервиса, который удовлетворяет потребности и предпочтения клиентов.

Louis Vuitton и Rolex сохранили свои преимущества на рынке красивых и дорогих продуктов, сосредоточившись на богатых потребителях, которые ценят и ценят статус.

5. Оптимальная ценовая стратегия - отражает качество, специфичность и производительность приобретенного продукта клиента над его прогнозируемыми потребительскими ожиданиями.

Кроме того, в этом типе стратегии предложение компании для продукта ниже, чем цена, предлагаемая потребителем.

Этот подход - гибридная стратегия, состоящая из элементов стратегии стратегии и дифференциации дешевых поставщиков.

Цель Стратегии - обеспечить относительно низкую (эффективную) оценку относительно узких продавцов товаров.

Преимущество оптимистического ценообразования создает благоприятные продукты и удобную торговую среду для потребителей, предлагая ценные товары, предлагающие скидку, которая намного превосходит скидки, предлагаемые потребителями товаров.

Например, можно видеть, что Starbucks имеет конкурентное преимущество перед конкурентами благодаря тому, что он предлагает своим клиентам высококачественные кофейные напитки, увеличивает свою долю на мировом рынке и расширяет цепочку продуктов.

Творчество, которое Starbucks использует, является уникальной стратегией, которая уникальна для всех, убедившись, что она является самым надежным компаньоном компании, которая может создать конкурентное преимущество и получить прибыль от среднего. Регулярные конкурентные преимущества позволяют компании привлекать значительную часть своих клиентов, которые, скорее всего, будут продуктом конкурирующих компаний в отрасли. В то время как конкурентные преимущества являются большими, и по мере роста объема, способность компании зарабатывать долгосрочную прибыль и конкурентное преимущество перед конкурирующими компаниями увеличится.

**Стратегия STARBUCKS для
рынка кофе**

С момента своего основания в 1985 году в Сиэтле, штат Вашингтон, в качестве простого кафе с девятью магазинами, Starbucks стала ведущей в мире ростером и специальной кофейной цепочкой. По последним данным, в более чем 65 странах насчитывается около 22 тысяч магазинов. Прогнозируется, что годовой объем продаж превысит 19 миллиардов долларов. Давайте рассмотрим ключевые элементы стратегии дегустации Starbucks:

➤ Подготовьте бариста для широкого спектра кофейных напитков, чтобы помочь им удовлетворить их личный вкус. Starbucks подготовила уникальный ассортимент кофе, таких как капучино, Latte, на общий рынок Соединенных Штатов и призвал к тому, чтобы напиток использовался сам по себе.

То есть, чтобы побудить клиента выбрать желаемый вкус, был большой спрос на холодный maciato grano и соевый кофе.

➤ В магазинах Starbucks основное внимание уделяется улучшению обслуживания клиентов и покупок. Управление Starbucks взяло каждый магазин в компанию в качестве рекламных щитов.

Она также рассматривала специальное оборудование магазина как фирменное наименование, создатель изображений. Он пытался поднять настроение в магазине, чтобы показать каждый элемент на «лучшем» уровне. Каждый предмет тщательно изучен, чтобы показать отличительный образ региона, в котором он живет, и область открыта.

Компания работала под лозунгом «Все актуально».

Чтобы показать, что она страстная компания для кофе-романтизма, она поощряла клиентов с множеством торжеств. Различные мероприятия, развлечения и изумление публики.

Она уделяла особое внимание магазинам, цветам, баннерам и товарам.

Они пытались убедиться, что производство искусства и аромат кофе были взаимосвязаны.

➤ Покупайте и жарьте только высококачественные кофейные зерна. Чтобы избавиться от качества и вкуса, компания только купила высококачественные арабские злаки и тщательно обжарил кофе.

Starbucks не использовал химикаты или искусственные специи для жарения кофе, уделяя особое внимание защите окружающей среды, а также оказывая поддержку населенным пунктам, в которых расположены склады Starbucks. В то же время Starbucks придерживается конкурентной торговой практики и может предложить цены выше, чем рыночные цены на кофейные зерна, чтобы получить право преимущественного выбора необходимого количества, отборных сортов и лучших поставщиков.

➤ Увеличение количества магазинов Starbucks на местном и международном уровнях. Starbucks быстро развивается в Соединенных Штатах и за ее пределами.

И они размещают свои торговые места в местах, где расположены определенные достопримечательности.

Гибкость компании по изменению размера и формы магазина позволила городским и пригородным торговым площадкам, офисным зданиям и университетским городкам.

➤ Регулярно расширяют и обновляют типы продуктов в спектре своих продуктов. Помимо кофе, продукты Starbucks включают чай, свежий хлеб, другие продукты питания, конфеты, соки, напитки, музыкальные компакт-диски и кофейные блюда и аксессуары.

➤ Торговая марка Starbucks и имидж бренда могут быть полностью использованы на сайте за пределами торгового магазина. В местной и международной торговле отделом Frappuccino в Starbucks продаются потребительские товары, кофе и мороженое и кофе Starbucks.

Если глобальные покупатели ценят товары и услуги компании в течение длительного времени над конкурентами своей компании, компания сможет иметь конкурентное преимущество.

Каков ключ к созданию конкурентного преимущества и устойчивого развития?

Выигрывание конкурентного конкурентного преимущества над конкурентами с любой из вышеперечисленных стратегий основано на возможности создания конкурентоспособной ценности в целом.

Конкурентоспособные компании, конечно же, могут копировать популярные товары или услуги, но конкурентам сложно конкурировать с долгосрочными, зрелыми ноу-хау и специализированными возможностями.

Например, преимущество FedEx заключается в том, что небольшие пакеты доставляются клиенту на следующий день после заказа.

Однако Hyundai признан самым быстрорастущим производителем автомобилей в мире благодаря лучшему сочетанию передовых систем контроля качества и качества.

Возможности этих двух компаний помешали конкурентам справиться со стратегией и создали трудности для каждого из них, чтобы создать конкурентное преимущество.

Почему стратегия компании замедляется со временем?

Привлекательная часть стратегии, которая подчеркивает преимущества устойчивой конкурентоспособности - долгосрочное преимущество конкурирующих компаний.

Однако руководитель любой компании должен быть готов изменить стратегию в ответ на неожиданный шаг конкурентов и всегда должен быть готов к этому.

Руководство должно быть готово изменить потребности и выгоды покупателя и развивать возможности развивающегося рынка. Он также должен учитывать новые идеи для улучшения стратегии.

В течение некоторого времени стратегия компании неуклонно развивается. Потому что высшее руководство определяет различные части стратегии и регулирует стратегию, чтобы она реагировала на происходящее.

Существует необходимость в крупных стратегических изменениях, когда стратегия не работает явно или когда отрасль находится в критическом состоянии.

Хотя стратегия компании меняется медленно или быстро, разработка стратегии не является сезонным событием.

Стратегия всегда должна быть в центре внимания, и важно, чтобы она была обработана.

Мы видим, что стратегия компании по развитию медленного бизнеса повышает финансовые показатели, а также дает конкурентные преимущества.

Кроме того, можно увидеть реакцию на неожиданные события и обстоятельства плана адаптации на новую рыночную ситуацию.

Основная часть текущей стратегии компании подтверждается новыми инициативами, направленными на преодоление рыночных текущих действий от конкурирующих компаний.

Это также отражает стремление к дальнейшему улучшению финансовых показателей.

Эта часть плана управления для управления компанией - это активная, целеустремленная и разнообразная стратегия компании.

Иногда определенные компоненты конкретной стратегии компании становятся безуспешными на рынке и становятся нежелательным элементом стратегии.

Менеджеры всегда должны быть готовы добавлять и обновлять элементы стратегии в ответ на непредвиденные события.

В конце концов, рынок и условия конкуренции неизбежны, что никто не может заставить контракт произойти.

Новые стратегические шаги, предпринятые конкурентами, непредвиденные изменения по усмотрению клиента, быстро меняющиеся технологические решения и новые рыночные возможности требуют

незапланированной, мошеннической реструктуризации струй, что создает новую стратегию для компании.

Стратегия Компании заключается в объединении специально запланированных и незапланированных элементов.

Определенные элементы специальной стратегии компании проваливаются на рынке и становятся нежелательным элементом стратегии.

Три Challenge Challenge of the Winner используются для разделения общей стратегии от неправильной стратегии:

1. Насколько хорошо стратегия совпадает с компанией?

Стратегия выявления и устранения победителя должна соответствовать внешним и внутренним условиям компании.

Стратегия также должна соответствовать конкурентной позиции отрасли и другим аспектам корпоративной среды.

В то же время компания должна адаптироваться к важнейшим конкурентным ресурсам и коммуникациям.

Неправильно разрабатывать стратегию для слабых сторон компании или использовать стратегический подход, требующий нехватки ресурсов у компании.

Если стратегия не вписывается во внешние и внутренние аспекты общей позиции компании, маловероятно, что она преуспеет и выиграет успешный, процветающий бизнес.

Победитель должен сформировать конкурентное преимущество в соответствии с внутренней и внешней средой компании. Это также должно улучшить работу компании.

2. Помогает ли стратегия достижению устойчивых конкурентных преимуществ?

Стратегия, которая не может помочь конкурентным фирмам достичь конкурентного преимущества, не работает в течение короткого периода времени.

И творческие, выигрышные стратегии позволяют компании достичь конкурентных преимуществ от конкурирующих компаний, которые конкурируют в течение многих лет.

Конкурентные преимущества охватывают широкий диапазон и увеличивают его емкость до тех пор, пока он ориентирован.

3. Обеспечивает ли стратегия хорошую работу компании?

Если в компании есть хорошая производительность, то сразу можно понять, что победитель является признаком стратегии.

В случае повышения производительности два типа компаний указывают, насколько сильной является стратегия компании:

- 1) регулярные доходы и финансовые выгоды
- 2) Конкурентоспособность компании и ее успех на рынке расскажут о потенциале компании.

Стратегия Компании обычно развивается медленно, когда компания не предвидится и не отвечает новым рыночным условиям. И когда компания может стать победителем, конечно, только в том случае, если креативная стратегия компании соответствует внутренним и внешним обстоятельствам и может стать конкурентным преимуществом. Поэтому необходимо систематически изучать стратегию, чтобы современные стратегии могли действовать свободно, иметь конкурентные преимущества и повышать производительность.

Успешные творческие предприятия всегда создают творческие, художественные и эффективные стратегии. При ошибочных стратегиях, которые были перенесены из одного в другой, компании никогда не смогут достичь отраслевого рейтинга высокого класса или долгосрочного рейтинга. Среди всех действий менеджеров влияние команды управленческой команды на направление компании оказывает большое влияние на успех или неудачу компании. Действительно, креативная стратегия и ее высокий уровень реализации - это лучшее качество управления качеством. Если стратегия компании более продуманна и грамотно реализована, компания заслуживает самого заметного трейдера на рынке. Однако компании, не имеющие особой направленности или разработавшие умеренную стратегию или не сумевшие полностью реализовать свою стратегию, страдают от финансовых проблем. Предприятия остаются в долгосрочной перспективе. Как следствие, такие компании требуют более эффективного управления и являются более мощными.

Основным направлением стратегии компании является шаг компании на укрепление позиции долгосрочной конкурентоспособности. Важным вопросом для современных компаний остается достижение эффективного финансового контрольного показателя за счет сохранения конкурентного преимущества за счет использования другой стратегии от конкурирующих компаний.

Стратегия – это направления развития организации на основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ее деятельности.

Выделяют следующие базовые стратегии предприятия: стратегия стабильности, стратегия ограниченного роста, стратегия роста, стратегия сокращения и комбинированная стратегия.

Действующая стратегия хорошо просматривается в плановых и годовых отчетных материалах предприятия. Она касается видов деятельности предприятия, характеристик его рынка (что и где оно покупает, в каких объемах, что и кому оно продает, по каким ценам и др.). Прежде чем разработать новую стратегию или усовершенствовать действующую, нужно определить вид действующей стратегии.

Стратегия стабильности - можно попытаться зафиксировать все как есть и назвать это стабилизацией. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения.

Стратегия ограниченного роста - этой альтернативы придерживается большинство организаций, для не характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Рост может быть внутренним и внешним.

Стратегия сокращения, реже всего избираемая руководителями, называемая также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня, достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов:

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).
2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).
3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).

Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения организации.

Эффективная реализация выбранной стратегии

Главная задача связана с реализацией стратегии. Она состоит в понимании того, что необходимо делать чтобы разработанная стратегия работала и были бы соблюдены планируемые сроки ее исполнения

Для эффективной работы стратегии необходимо:

1. Создать организационную структуру предприятия для успешного выполнения стратегии
2. Управление бюджетом с целью выгодного размещения средств
3. Определение политики, обеспечивающей реализацию стратегии
4. Мотивация служащих для более успешной работы
5. Увязывание вознаграждений с достигнутыми результатами

6. Создание внутренних условий персоналу для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей

7. Использование самого передового опыта для достижения поставленных целей.

Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля - следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

В настоящее время существует большое разнообразие экономических школ, исследующих проблему формирования и реализации стратегии организации. В частности, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел выделяют предписывающие, описывающие школы стратегии и школы трансформации. Предписывающие школы уделяют внимание нормативному аспекту стратегий. В рамках данной школы возможно выделить следующие направления:

- Школа дизайна (Ф. Слезник, Ф. Чандлер, К. Эндрюс) – важным вкладом данного научного направления в решении задач

стратегического управления является развитие таких понятий, как стратегия, компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ.

Согласно положениям данной школы, в ходе своего развития организация вырабатывает «отличительные компетенции», которые проявляются в особых «способностях и ограничениях», содержащихся в формирующейся со временем институциональной среде.

Отличительная компетенция в одном виде деятельности может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией в другом виде деятельности», а искусство управления заключается в умении менеджмента составить верное мнение относительно соответствия организации своей стратегии.

➤ Школа планирования (И. Ансофф, Р. Акофф и др.) рассматривает разработку стратегии как формальный процесс, в рамках которого исследуются различные аспекты формализации целей, сценарного подхода, бюджетирования, позволяющие организации достичь максимального соответствия внутренним параметрам вызовам внешней среды и получить конкурентное преимущество.

➤ Школа позиционирования (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куинн) основной акцент делает на исследование задач выбора конкурентных стратегий, ключевых позиций и конкурентных сил.

К школам, описывающим реальные процессы разработки стратегии, относятся:

➤ школа предпринимательства, которая рассматривает процесс разработки стратегии организации как процесс индивидуального творчества руководителя или собственника;

➤ когнитивная школа, трактующая разработку стратегии как перманентный развивающийся процесс, в стратегическом управлении особое внимание уделяется коллективному обучению, в результате которого развиваются ключевые компетенции.

Вопросы к самоподготовке

1. Как называется процесс генерации новых и полезных идей?

- А. поэзия
- Б. творчество
- В. деятельность
- Г. порождение
- Д. духовная ценность

2. Как называется способность личности к творческой активности в различных сферах профессиональной деятельности?

- А. креативность организации
- Б. перевод из творчества в инновации

- В. изобретательность
- Г. порождение
- Д. амортизация

3. Кто является основателем National Cash Register (NCR)?

- А. Фрэнк Винсент
- Б. Дэвид Чейз
- В. Джон Паттерсон
- Г. Элфри Вудард
- Д. Чет Уокер

4. Какие характерными черты изобретателей выделяет автор книги «Стратегическое управление технологическими инновациями»?

- А. они любопытны и больше интересуются проблемами, чем решениями
- Б. они специализируются исключительно в одной области
- В. они безразличны и больше интересуются решением проблем
- Г. они ставят под сомнение предположения, сделанные в предыдущей работе
- Д. они ищут локальные решения и являются однонаправленными по своей природе

5. Укажите, в каком случае применяется стратегия интенсивного роста

- А. если лимитирование рисков на высшем уровне
- Б. если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке
- В. если есть ноу-хау в области экономики
- Г. в случае уменьшения разных функций и потребительских свойств
- Д. ничего из перечисленного

6. Укажите, что требует стратегия «лидера»

- А. усиливать свои позиции на уже освоенных товарных рынках, привлекая новых потребителей
- Б. отказаться от конкуренции
- В. модифицировать производство
- Г. расширять сферу деятельности путем освоения новых территориальных рынков
- Д. вовремя уйти с рынка

7. Укажите, что такое стратегия интегрированного роста

А. стратегия, которая изыскивает возможности производства нового товара на имеющемся оборудовании с использованием освоенных технологий

Б. стратегия, которая предполагает, что организация по-прежнему ориентируется на своего потребителя

В. группа стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции

Г. стратегия, в основе которой лежит стремление организации расширить масштабы своей деятельности путем присоединения новых структурных компонентов

Д. всё перечисленное

8. Укажите, на какие группы принято делить стратегии развития предприятий малого бизнеса

А. стратегии самостоятельного развития малых предприятий

Б. стратегии экономии

В. стратегии интенсивного роста

Г. стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных

Д. стратегии целенаправленного сокращения

ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Цель: сформулировать четкое стратегическое видение руководителей компании для текущего состояния компании, где она идет, и ответить на ее вопросы; изучите важность постановки целей компании.

Разработка стратегии это - самая важная часть управления бизнесом:

➤ какие методы и подходы могут быть использованы для разработки и эффективного внедрения этой стратегии?

➤ каковы различные компоненты стратегии, каков процесс реализации стратегии?

➤ какова роль других сотрудников в этом процессе помимо высшего руководства в компании?

Особое внимание следует уделить управленческой ориентации стратегии выбора стратегий и стратегий эффективности и достижению желаемых результатов.

Процесс разработки стратегии

Стратегия управления стратегией развития компании и ее реализация - последовательный и непрерывный процесс, состоящий из 5 этапов.

1. Определите ключевые ценности, которые определяют долгосрочное стратегическое видение компании, ее миссию, стратегическое видение и миссию.

2. Установление целей для оценки эффективности деятельности компании и отслеживания процесса разработки в долгосрочной перспективе.

3. Разработать стратегию достижения успеха в достижении перспективных результатов и показателей эффективности управления.

4. Эффективное осуществление и исполнение выбранной стратегии.

5. Оценить и проанализировать внутреннюю среду и внутреннюю ситуацию компании, результаты долгосрочной цели, стратегии или стратегии Компании.

Эти этапы иллюстрируют необходимость управления рядом внутренних и внешних факторов в процессе принятия решений в отношении стратегического направления, целей и стратегий для разработки и реализации стратегий. Решения руководства в процессе стратегического управления должны формировать доминирующий экономический климат и конкурентную среду, а также внутренние ресурсы и конкурентные возможности компании.

Любое указание на то, что компания не достигла своей цели, требует коррекции на одном из первых четырех этапов процесса.

Если усилия Компании не приводят к желаемому результату, компании необходимо разработать новую тактику, чтобы использовать весь потенциал своей стратегии.

Если руководство определяет, что компания способна действовать, она должна быть решительно настроена на воплощение бизнес-стратегии компании.

В то же время руководство должно изменить стратегию для более эффективного использования своих внутренних возможностей. Если конкурентная стратегия компании считается правильной, то руководство устанавливает высокие цели для компании.

Важно учитывать факторы, которые принимают решения о процессе разработки и реализации стратегии.

В этой связи целесообразно объединить их в две группы:

1. В контексте важных вопросов необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- Обеспечивает ли интеграция компании с текущим стратегическим курсом оптимальные выгоды для роста и доходов?
- С какой конкуренцией сталкиваются члены отрасли, и пытаются ли они увеличить или уменьшить доходы и доходы компании?
- Каковы некоторые факторы, влияющие на отрасль, и насколько они эффективны для будущего компании?
- Каковы основные факторы будущей конкурентоспособности, и дает ли отрасль хорошие перспективы для прибыльных компаний?

2. Примечания к интерпретативным типам стратегии:

- Имеет ли компания привлекательное предложение для клиентов?
- Каковы наиболее важные конкурентные активы и ресурсы Компании и достаточны ли они для устойчивого конкурентного преимущества?
- Имеет ли компания полную деловую и конкурентоспособную способность овладевать рыночными возможностями и устранять внешние угрозы?
- Могут ли затраты компании конкурировать с основными конкурентами?
- Является ли компания конкурентоспособной или слабой по сравнению с ее основными конкурентами?

Такую ситуацию можно назвать точкой стратегических изменений.

Когда компания достигает своей стратегической точки зрения, руководство принимает жесткое решение по направлению компании. Потому что отказ от курса приведет к значительному риску.

Стратегический план компании определяет будущее направление, устанавливает цели и стратегии.

Однако реагирование на изменения на рынке приводит к застою компании или уменьшает возможность решения проблемы спада или ограничения новых возможностей роста.

Первые три этапа процесса стратегического управления являются основой стратегического плана. Стратегический план создает основу для развития компании, которая определяет направление роста. Определяет подход и подход, используемые для определения стратегических и финансовых целей и достижения желаемых результатов бизнеса.

Этап 1: Стратегическое видение, развитие миссии и основных ценностей

В процессе формирования и реализации стратегии менеджеры компаний определяют позицию компании и определяют позицию рынка. Будущая производительность начинается с процесса ее разработки путем изменения продукта, предоставления услуг.

Концепция и видение будущего продукта - клиент - рынок - технологическая ориентация - стратегическое видение компании.

Очевидным стратегическим видением являются заинтересованные стороны заинтересованных сторон о том, куда идет компания.

Это также способствует повышению энергоэффективности компании. Например, видение Генри Форда каждого автомобиля в гараже было великолепным.

Потому что он поддерживал внутренние усилия Ford Motor Company, чтобы мобилизовать воображение его компании.

Он также служил руководством для оценки стратегических действий компании.

Четкое суждение основано на характере конкретной организации и ее уникальности.

В принципе, эта цель не выходит за рамки общественного мнения, которое является общим для сотен организаций, которые говорят, что мы станем мировыми лидерами или хотим быть главным приоритетом любого клиента на любом рынке.

И они не являются продуктом комитета, который отвечает за формирование хорошего мировоззрения только с одним предложением, которое соглашается с консенсусным соглашением от широкого круга заинтересованных сторон.

Стратегическое видение, как ценный инструмент управления, требует от руководства желания видеть свой бизнес, а руководители должны обеспечить связь с процессом принятия стратегических решений.

На веб-сайте Компании можно заметить, что мнения, выраженные в годовых отчетах, очень мало отражают будущий продукт компании - рыночный - клиент - технологический подход.

Стратегический план компании включает будущий курс, цели и стратегию компании.

Стратегическое видение описывает, куда идет компания, и будущий продукт технологии компании - рынок - клиент.

Джон П. Коттер представил следующие описания концепции «Эффективное мнение» в журнале «Ведущие изменения»:

Первое описание это - описание образа компании, которая пытается создать графическое управление.

Руководство - описывает стратегическое направление будущего менеджмента и продукты, которые помогают компании готовиться к будущим - рыночным - потребитель - технологическим изменениям.

Agile это - способ для менеджеров принимать решения и выделять ресурсы.

Гибкость это - непревзойденная идея, поэтому она позволяет руководству изменять вкусы или технологии.

Возможно, компания является ключом к достижению успеха.

Это показывает, что требуемое направление является хорошей деловой стоимостью.

Легкая связь. Проблема объясняется через 5-10 минут. Его можно свести к простоте перфекционистов, незабываемому «слогану» (известному стратегическому приключению Генри Форда «автомобиль в каждом гараже»).

Хью Дэвидсон, в свою очередь, подчеркнул общие пробелы в стратегическом видении компании, а именно стратегическое видение

Неопределенная или неполная - краткая информация о направлении, в котором идет компания, и о том, какие шаги необходимо предпринять для подготовки к будущему.

Не будущее - руководство компании не обязательно отражает необходимость изменения того, как современный продукт - рынок - клиент - технологический процесс.

Крайне большой - компания имеет возможность контролировать все аспекты, стремиться к любой возможности или иметь доступ к любому бизнесу.

Неудивительно, что стимулов для мотивации сотрудников или повышения доверия акционеров в руководстве компании мало.

Не определен - не дает уникальной функции компании; используемых в любой отрасли любой отрасли (включая конкурентов, работающих на одном рынке).

Это не только лингвистически повышается, как становится все более популярным лидирующий мировой лидер в мире или основной выбор клиентов.

Многие компании рассматривают стратегическую идею как коллекцию красивых слов и считают официальное стратегическое видение компании модным.

Важность стратегического подхода

Если вы не проинформированы руководителями и сотрудниками компании о характере и значимости своего стратегического видения, тогда считайте это неточным.

Сотрудники и лица, принимающие решения, вряд ли смогут полностью понять эту идею.

Как правило, разъяснительная работа для членов организации осуществляется, отвечая на вопросы: «Куда мы идем, и в чем причина наших шагов?»

Руководители организации должны, насколько это возможно, объяснять сотрудникам компании, что они делают.

В идеале руководство должно передать свои взгляды сотруднику-сотруднику на понятном ему языке и побудить аудиторию привлечь их внимание.

Чувство доверия и уверенности имеет большую мотивационную ценность. Не удивительно описывать это как стремление каменщика построить храм, который выдержит века.

Именно поэтому способность держателей компании придумать надежный и прогрессивный путь вдохновения является важным элементом эффективного стратегического лидерства.

Суть интерпретации

Видение компании иногда выносятся на рабочее место с помощью простого в использовании рекламного слогана.

Ряд компаний отрывают суть своего видения и дают им короткий лозунг.

Например, позиция Nike была отражена в рекламном девизе «Обеспечение инноваций и вдохновения для каждого спортсмена в мире».

Клиника Майо говорит: «Мы заботимся о каждом пациенте с осторожностью», в то время как организация «Гринпис» указала на

видение компании в лозунгах «Мы окружаем окружающую среду, двигаясь вместе с окружающей средой».

Лозунг имеет большое влияние на видение, идею и видение организации. Кроме того, полезно повторить его несколько раз в качестве напоминания рабочим: «где и как мы идем».

Все это помогает членам организации преодолевать препятствия, с которыми они сталкиваются в импульсе.

Знание и понимание компанией видения компании - это мощный инструмент, который может эффективно влиять на цели компании.

Вследствие этого популярное мнение во многих случаях оправдано:

- (1) Во-первых, высшее руководство определяет свое мнение о долгосрочной тенденции развития фирмы;
- (2) снижает риск нарушения управления на всех уровнях;
- (3) признан как реальный инструмент, помогающий поддерживать команду в реальной жизни;
- (4) служит более живым для менеджеров низкого уровня при формировании ведомственных миссий;
- (5) способствует подготовке будущих шагов организации.

Стратегическое видение и заявление миссии четко выражены: стратегическое видение видит «куда они идут».

В заявлении миссии компании объясняется нынешний бизнес и его цель: «кто это, что это и почему он там».

Второй ключевой этап стратегического процесса управления, в котором можно выделить три компонента.

а. Выработка вариантов стратегии

Стратегический выбор включает выработку серии стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий. На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми?

При разработке стратегий важно учесть наибольшее возможное количество вариантов, так как существует тенденция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные варианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

б. Оценка вариантов стратегии

В процессе стратегического анализа должны быть оценены различные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики стратегии сравнивают их между собой, учитывая, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение целей организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды.

Наиболее значимыми критериями для такой оценки являются следующие два. Подходит ли стратегия для того, чтобы строиться на преимуществах организации и преодолевать ее недостатки, использовать возможности и при этом сводить до минимума угрозы?

Приемлема ли стратегия для участников компании?

в. Выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из предложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критериям и которым собирается следовать руководство. Он может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии.

Решение о выборе стратегии будет сильно зависеть от оценок и ожиданий топ-менеджеров и других групп поддержки.

Маловероятно четкое разделение между правильной и неправильной стратегиями, так как всегда будет существовать некоторый элемент риска или потенциальная опасность, которые ассоциируются с той или иной стратегиями. В конечном счете, выбор стратегии, как правило, является предметом умозаключений руководства и не всегда является рациональным, так как топ-менеджеры организации делают выбор, исходя из своей собственной системы ценностей.

Выбор стратегии может сделать необходимым принятие решений, например, сколько производственных площадок будет использовать организация, какой вид технологии необходимо применить, какова численность рабочей силы, необходимой при осуществлении новой стратегии, и т.д.

Стратегические линии поведения и планы предполагают работу в таких областях, как исследования и разработки, потребности в капитале и вопросы трудовых ресурсов.

Наиболее характерными, сопутствующими стратегическому выбору, являются следующие планы:

Потребностей в трудовых ресурсах. Все стратегические планы должны включать обзор персонала организации. Так как большинство из них позволяет корректировку, производимую в зависимости от конкретной ситуации, персонал организации может увеличиваться или

уменьшаться. План должен быть подготовлен с учетом количества служащих различных категорий. Это поможет выявить потребности в кадрах на период действия плана.

Потребностей в капитале. Этот план должен учесть общую потребность в капитале и на каждый включенный в него год. План должен предусматривать потребности как в оборотном капитале, так и в капитале для замены или расширения площадей, сооружений, механизмов и оборудования.

Потребностей в исследованиях и разработках. Этот план должен определить проекты исследований и разработок, период их реализации, ответственных лиц, а также ожидаемые масштабы задач. Этот план необходимо скоординировать со стратегическим планом.

Планы на первый год должны быть включены в действующие сметы текущего года.

Это позволяет организации начать работать по новому стратегическому плану, а руководству отслеживать прогресс в течение первого года.

Реализация стратегии

Третьим, заключительным и самым продолжительным этапом стратегического процесса является реализация стратегии. В это время претворяется в жизнь та стратегия, которую выбрало руководство. Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п.

Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

а. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

б. Разработка организационной структуры

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

в. Выбор системы управления организацией

Это еще одна важнейшая проблема, так как именно кадры определяют успешное внедрение стратегии. Позже мы увидим, что управление может быть структурным, финансовым и оперативным. Может также потребоваться адаптировать разные системы, используемые для управления организацией.

г. Политика организации

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними. Важнейшими результатами подобных конфликтов являются борьба и создание коалиций, которые играют важную роль в процессе стратегического управления, тем более что стратегическое изменение создает тенденцию к выдвиганию этой борьбы сил на передний план. Позднее мы рассмотрим проблемы власти и политики в стратегическом процессе управления

д. Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

Успешное внедрение стратегии требует соответствия ей структуры, культуры и рычагов управления организации. Различные стратегии и варианты обстановки могут требовать от организации различных структурных изменений, других культурных ценностей и систем контроля. Также необходимо сформулировать планы по ресурсам и различным функциональным областям.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, переменнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала

реализации.

Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

- возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;
- недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;
- системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;
- реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;
- управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е. степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е. определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

Вопросы к самоподготовке

1. Как называется деятельность, направленная на поиск и реализация новых планов развития в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства?

- А. инновационная деятельность
- Б. креативность компании
- В. философия бизнеса
- Г. нововведение
- Д. ноу-хау в технологии

2. Инновационная деятельность включает...

- А. выявление проблем предприятия
- Б. максимизацию стоимости компании
- В. осуществление инновационного процесса
- Г. капитализацию знаний
- Д. функциональность

3. Укажите секторы инновационной экономики

- А. технологии
- Б. ресурсы
- В. знания
- Г. труд
- Д. социальный капитал

4. В каком период приобрела известность модель исследования и развития спроса?

- А. в середине 1960-х годов
- Б. в середине 1940-х годов
- В. в середине 1950-х годов
- Г. в середине 1920-х годов
- Д. в середине 1980-х годов

ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Цель: рассмотреть сущность и смысл миссии компании и ее формирования, изучить характеристики успешных и неудачных миссий, рассмотреть стратегическое видение и взаимоотношения миссии со стоимостью компании.

Роль миссии организации состоит в том, что она устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает ее извне. Более того, миссия дает возможность сориентировать или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия.

Необходимость формулирования миссии организации обусловлена следующими факторами.

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

2. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа.

3. Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации; обеспечивает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования; расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Предназначение может меняться в зависимости от возможных изменений внутри организации и во внешней среде.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

В заявлении миссии многих компаний описывается видение бизнеса и цель предприятия.

Миссия - это четко обозначенная сущность существования организации, ее цель - философия бизнеса. Миссия включает в себя ценности, моральные и этические стандарты и философские соображения, и, соответственно, организация стремится к осуществлению своей деятельности.

То есть они ищут ответы на вопрос «Кто мы, какой продукт мы производим и почему мы пришли сюда».

Публикуя свою миссию, организация демонстрирует себя как надежное и аффилированное сообщество, то есть верный поставщик услуг.

Миссия организации - «набор исключительных фундаментальных целей, помимо других фирм в отрасли, и миссии - для определения уровня деловых операций и рыночных операций».

Например, заявление миссии Starbucks - «Вдохновение и освещение человеческого духа. Один человек, одна чашка кофе, один регион за раз».

Концепция миссии помогла менеджерам Starbucks принимать решения и явно и точно разворачивать ресурсы.

К сожалению, на контент очень мало миссий. Например, давайте посмотрим на заявление миссии Singapore Airlines, которое считается лучшей авиакомпанией в мире, которая считается более безопасной для пассажиров:

Singapore Airlines - глобальная компания, которая предоставляет высококачественные услуги авиакомпаний и работает в интересах своих акционеров и сотрудников.

Из заявления миссии Singapore Airlines вы найдете полный ответ на вопросы «Кто мы, что мы делаем и почему мы здесь». Однако глобальная компания не беспокоится по поводу вопроса: «Куда мы идем?»

В заявлении педиатра говорится: «Детская хирургия должна использоваться для лечения и лечения болезни».

По словам основателя компании Дэнни Томаса, «компания не имеет права лечить любого ребенка в результате расы, религии или платежеспособности семьи».

В заявлении Facebook, хотя кратко излагается ключевой момент сущности компании: «Разрешить людям делиться, держать мир открытым и в общении».

И некоторые заявления миссии не ясны. В качестве примера возьмем Microsoft. Миссия компании - «Помогать общественности, бизнесу и бизнесу во всем мире». В этом заявлении не содержится никакой информации о продуктах компании, и ясно, что это касается различных промышленных компаний. Точности нет. Хорошо продуманное заявление миссии отражает уникальность компании и ее особенности от других компаний. Заявление миссии, которое не может ответить на вопрос «Кто мы, что мы делаем и почему мы здесь», может считаться недействительным.

Поэтому заявление миссии Компании должно быть описано в следующих параграфах:

- назвать продукт или услугу компании;
- укажите, что должен удовлетворить клиент;
- требуется команда обслуживания клиентов или рыночная информация;
- удовлетворенность клиентов;
- информация о уникальности компании.

Иногда компании говорят, что их миссия - просто зарабатывать на жизнь. Однако это ложное утверждение.

Успех является результатом правильной миссии и обязательств компании. В то же время мы не ошибаемся, чтобы сказать, что заработок - это намерения каждого делового предприятия и даже цель. Очевидно, что каждая компания, такая как BMW, Netflix, Shell Oil, Procter & Gamble, Google и McDonald's, стремится заработать выгоду акционера, но их бизнес-основы резко меняются, когда дело доходит до того, чтобы спросить: «Кто мы и что мы делаем?».

Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим. Как показывает практика, чаще всего этот срок составляет пять лет. Делается это для того, чтобы поколение работников, присутствующих при принятии положения о миссии, могло увидеть результаты своего труда.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия.

Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Именно предназначение определяет

действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть.

Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования. В узком понимании миссия - сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных [3, с. 14 – 15].

Положение о миссии предприятия является первой ступенью переосмысления бизнеса. Положение о миссии - выражение видения своего бизнеса, своей компании. Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Самым трудным во всем процессе планирования является формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса. Делать это нужно до того, как процесс планирования закончится в целом. Зачастую положение о миссии неоднократно переписывается по мере того, как меняются знания о конкурентах и о других элементах внешней среды.

Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами. Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес.

Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в конкретный бизнес:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые посты в бизнесе);
- сотрудники. Нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики. Необходимо помочь им понять цели данного предприятия и возможности своего воздействия;
- потребители. Следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно они являются сосредоточием усилий.

Если положение о миссии помогает получить поддержку от всех вышеперечисленных людей, то оно выполняет свою функцию успешно. Имея такую поддержку, положение о миссии помогает добиться

преимущества перед конкурентами. Можно сказать, что создается команда, обладающая определенной силой [10, с. 600 – 601].

Особое значение миссии для деятельности предприятия заключается в том, что миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений предприятия, дальнейшего определения ее целей и задач. Миссия создает уверенность, что предприятие преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели; помогает сосредоточить все усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия; создает понимание и поддержку среди внешних участников предприятия (акционеров, государства, финансовых фирм и т.д.) и всех, кто заинтересован в ее успехе.

Компоненты положения о миссии. Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии.

Ниже приводятся два примерных варианта положения о миссии.

1. Описание текущего положения дел на предприятии;

➤ описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;

➤ описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;

➤ описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);

➤ описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);

➤ описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

➤ 2. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием;

➤ характеристика рынка (предприятие определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей);

➤ цели предприятия, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;

➤ технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии);

➤ философия (выражение базовых взглядов и ценностей предприятия, служащих основой для создания системы мотивации);

➤ внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости конкурентоспособности, фактор выживания;

➤ внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями и обществом в целом. Миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Ф. Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания предприятия;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

При разработке миссии, прежде всего, целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли. Необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания фирмы. Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия-предназначение фирмы. И, наконец, можно приступить к разработке миссии-ориентации фирмы, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления, кредо.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени их соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на фирме;
- насколько удачно выделено основное направление деятельности фирмы;
- указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;
- указана ли удовлетворяемая потребность;
- существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данную фирму среди других фирм данной отрасли;
- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;
- помогает ли миссия организовывать целевое управление;

- хорошо ли определена общественная полезность фирмы.

В таблице приведены факторы, влияющие на формулирование миссии.

Миссия-предназначение дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности.

В связи с этим выдвигается ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии-предназначения, в которой должны быть указаны:

- основное направление деятельности фирмы;
- основная категория клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Ключевыми вопросами для оценки качества формулировки миссии-предназначения могут быть следующие:

- какой деятельностью занимается фирма?
- кто клиенты фирмы?
- какие потребности клиентов удовлетворяет фирма?
- чем отличается эта фирма от других фирм данной отрасли?
- что фирма дает обществу?

В то же время миссия-предназначение не должна:

- быть зависимой от текущего состояния фирмы, форм и методов ее работы, поскольку в целом миссия-предназначение выражает устремленность в будущее;
- быть обращенной во внутреннюю среду фирмы, на внутренние проблемы, например, повышение прибыли: прибыль как миссия может существенно ограничить спектр возможных направлений развития;
- быть ни слишком узкой, ни слишком широкой. В первом случае есть риск упустить часть рынка, во втором - иметь малую долю рынка и слабые конкурентные позиции.

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение это - обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса.

Стратегическое видение и миссия-предназначение всегда крайне индивидуальны. Они как бы выделяют одну компанию из других, наделяя ее собственными отличительными чертами.

Существуют три аспекта в формировании стратегического видения и обоснования миссии компании: первый - понимание, в каких сферах бизнеса работает компания; второй - объяснение стратегического видения и миссии компании; третий - своевременное решение о том, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Бизнес-идея это - определение потребностей покупателей; группы покупателей; технологического и функционального исполнения.

Потребности - целевой рынок – функции. Для отечественной экономики сейчас один из труднейших вопросов - определить бизнес каждого предприятия. Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют потребности. Именно тогда возникает спрос и соответственно бизнес. Покупательские группы показывают, на какие типы покупателей ориентируется фирма. Технологическое и функциональное исполнение также важно, потому что показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка «промышленное производство – распространение». Фирма может специализироваться на каком-то одном звене цепочки или же быть полностью интегрированной.

Общее или детальное определение сферы деятельности фирмы. Предстоит решить, насколько надо детально представлять свой бизнес в миссии.

Чтобы иметь управленческую ценность, стратегическое видение компании, определяя сферы деятельности и миссии, должно достаточно полно и конкретно определять реальную область деловых интересов компании.

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

Многие фирмы не удовлетворяются формулировкой лишь миссии-предназначения. Следующим шагом уточнения характера поведения фирмы является выявление ценностей, которых придерживается руководство фирмы и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов и т.п.

Эта форма представления миссии фирмы - миссия-ориентация. Для организации стратегического управления фирмой необходимы формулировки, как миссии-предназначения, так и миссии-ориентации. Поведение фирмы находится под влиянием ценностей.

В таблице обобщены предложения исследователей по видам ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие

управленческих решений, и связям этих ориентаций со специфическими типами целевых предпочтений.

Миссия-политика фирмы это - концентрация самых основных целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии-политики, особенно выделяют финансовые и стратегические.

Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых для ее роста.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке и выражаются в обеспечении высоких темпов роста, увеличении доли рынка, улучшении качества продукции и предоставляемых услуг, в достижении низкого уровня издержек, повышении репутации фирмы, в использовании передовых технологий.

Политика фирмы реализуется подразделениями. Поэтому особое место отводится формулированию миссии для ключевых функциональных и обеспечивающих подразделений.

Стратегическое видение и отношения миссии со стоимостью компании

Набор корпоративных ценностей определяет культуру и характер организации. Миссия и видение компании уникальны, и корпоративные ценности компании не могут быть одинаковыми. Встроенная корпоративная культура позволяет сотрудникам чувствовать себя «свободными», поскольку их дом находится среди их сверстников. Или, наоборот, ценность работника, если ценности и принципы компании не ближе к нему или нет, он или она не сможет реализовать свой талант в этой организации на 100%.

Будущие организации будут принципиально отличаться от компаний, которые в настоящее время работают на рынке. Аналогичным образом, сталелитейные компании в Англии отличаются, например, от британского представительства в Google. Отношения, функциональные обязанности, рабочие места, руководящие принципы - все это меняется с использованием новых технологий и современных методов управления.

Линейные структуры разбиваются, а затем исчезают, и их заменят матричные команды, мобильные офисы, проектные группы и Ассоциация ассоциированных лиц через общие корпоративные ценности.

Ценности и идеологии уже на первом месте! Сотрудники не просто хотят получать деньги, они также хотят сделать что-то замечательное!

Они также хотят работать в организации, которая занимается корпоративными ценностями, которые легко считаются их ценностями!

Многие компании обычно выбирают тип стоимости от четырех до восьми, который считается основным. **Samsung получила пять из пяти**

лучших ключевых значений. Эта корпорация поощряет высококачественные товары и услуги для создания мирового класса благодаря своим талантам и технологиям.

Следующие значения приведены в Корпорации:

- (1) предоставление человеку возможности полностью реализовать свой потенциал,
- (2) разработка лучших продуктов и услуг на рынке,
- (3) принятие поправок,
- (4) поддерживать этику и работу
- (5) сохранение социальной и экологической ответственности.

И Home Depot выбирает восемь ценных типов и действует на него.

Они выбрали следующее значение:

- предпринимательский дух,
- качество обслуживания клиентов,
- возвращение в общество,
- уважение к человеку,
- делать то, что правильно, заботиться о человеке,
- установить тесные отношения
- создание акционерной стоимости,
- желание стать лучшим розничным оператором в мире бытовой техники.

Вот интересный вопрос: действительно ли компании ценят ценности, которые у них есть? Иногда приходится говорить «да», иногда «нет».

Ценности обычно оказывают глубокое влияние на должностных лиц компании, но мало влияют на работу компании, ее сотрудников.

Однако топ-менеджеры некоторых компаний могут сочетать свою гибкость с работой своих сотрудников с учетом принципов оценки.

Лидеры таких компаний интегрируют ценности компании в преднамеренную корпоративную культуру и формируют ДНК компании.

Эти компании, созданные в системе ценностей, всегда чтят своих руководителей, а работники несут ответственность за реализацию.

В соответствии с этими выводами наиболее известная и самая успешная компания по производству верхней одежды в Патагонии описала свою миссию следующим образом:

«Создание лучшего продукта, избежание ненужного ущерба, стимулирование бизнеса и решение экологического кризиса».

ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ ПАТАГОНИИ

Качество: что бы мы ни делали, помните о качестве

Честность: честность и уважение.

В контексте экологического принципа: служить катализатором индивидуальной и корпоративной деятельности.

В контексте древней традиции: ключом к успеху является развитие инновационного способа создания вещей.

Патагония - компания, которая производит американскую верхнюю одежду и одежду, которая доказывает свою «миссию и ценность» в ее миссии и ценности.

Хотя миссия Patagonia относительно неполна с некоторыми продуктами, которые она предлагает рынку, она четко указывает на вопросы «как» и «почему» в миссии компании.

Основные четыре значения персонализируются по-разному, в личном развитии.

Эти четыре значения относятся к определенному пути в качестве основного направления деятельности поставщиков услуг компании.

Каждое значение зависит от других значений, чтобы максимизировать эффект.

Совокупный эффект от стоимости внутренних операций и государственных закупок превратил Патагонию в ведущую в мире швейную и обувную промышленность.

Многие компании преследуют качество в своих собственных стратегиях, а Патагония привержена мероприятиям на основе качества.

Чтобы соответствовать своей миссии, компания выбирает ежедневные дорогие материалы и труд.

Раньше было понятно, что компания не может производить высококачественную продукцию на заводах с плохой эксплуатацией. Поэтому различные партнеры по аудиту и союзники загрузили свои отчеты своим производителям.

Благодаря этому методу компания твердо привержена лояльности и уважению.

Где честность, богатство и бизнес развиваются.

Компания лояльна к своей стабильности. Даже во время покупки продукта он стремится к честности.

Он использует переработанные и переработанные материалы в соответствии с экологическим принципом. На переднем крае охраны и сохранения окружающей среды Патагония создала фонд для решения экологических проблем. Это не ограничивалось древней традицией, выделяя 1% своего дохода на экологические проблемы. Только несколько примеров показывают, что ценности Патагонии укрепляются и работают вместе как управляемые миссией.

Если Патагония не проявила лояльности в своей деятельности и не могла придерживаться экологических принципов и использовать нетрадиционные методы, было бы невозможно достичь идеального качества. В 1973 году альпинист Ивон Чунард

С момента своего создания Патагония ошеломила свои ценности. Эта функция увеличила число честных потребителей и научила другие компании сосредоточиться на защите и поддержании окружающей среды. Патагония - это не просто одежда, она призывает каждого из нас сохранить глобальное выживание как часть мира.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, каким основным критериям должна соответствовать хорошая стратегия
 - А. факторам внешней и внутренней среды
 - Б. приемлемости для групп влияния
 - В. непредвиденным изменениям рыночных условий
 - Г. факторам конкурентного преимущества
 - Д. всем перечисленным

2. Укажите, в чем суть стратегии компании
 - А. предпринимать действия, необходимые для формирования и укрепления конкурентоспособности компании
 - Б. получать прибыль
 - В. действовать так, чтобы не повторять за конкурентами
 - Г. копировать всё у конкурентов
 - Д. стараться навредить конкурентам

3. Назовите основные задачи стратегического менеджмента
 - А. создание бизнес-плана
 - Б. создание бизнес-модели
 - В. подготовка стратегии
 - Г. реализация стратегии
 - Д. определение слабостей конкурентов

4. Укажите, что может сочетать в себе постоянно меняющаяся стратегия компании
 - А. проактивность, то есть запланированные инициативы, направленные на повышение эффективности деятельности
 - Б. компенсацию затрат и генерацию высокой прибыли
 - В. траекторию движения на перспективу
 - Г. увеличение доходов и обеспечение финансовой стабильности
 - Д. реактивные ответные действия, обусловленные непредвиденными изменениями рыночных условий

ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

Цель: является изучение важности постановки стратегических и финансовых целей и правильной координации стратегических инициатив на различных организационных уровнях для достижения целей компании.

Основное смысловое предназначение определения цели компании - превратить стратегический след в реальный производственный индекс.

Цель компании - продемонстрировать приверженность руководства хорошей работе в области конкуренции, конкурентоспособности и внутренних возможностей компании.

В общем виде *цели организации* представляют собой определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в заданные сроки для реализации стратегического видения организации. Их формулировка позволяет перевести теоретическую часть – выработку стратегического видения – в плоскость практического применения.

Цели формируются во всех сферах деятельности организации, где важен результат. А.А.Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют в качестве основных две такие области – *финансовую и стратегическую*.

Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, т.к. в противном случае состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование организации.

Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе.

Формулировки целей организации должны содержать количественные или измеримые показатели, которых необходимо достичь, а также время их достижения. Это позволяет:

- избежать распыления усилий;
- определить действия, необходимые для реализации стратегических решений;
- выделить показатели, по которым можно судить о производительности и развитии компании.

Например, у компании «Motorola» (стратегическая цель): в течение полугода увеличить долю рынка на 5% за счет снижения цены аппарата и создания разветвленной сети продажи prepaid-карт. У корпорации «Ford» (финансовая цель): достичь в течение года роста рентабельности собственного капитала – на 20-25%, привлеченного капитала – не ниже 27%.

Проявление четкой цели определяется количественно и

количественно. В то же время учитывается время его исполнения.

Целесообразная четкая, сквозная, измеримая цель. Это критерий, который оценивает достижение компанией своих стратегических целей и задач. Неопределенные общие цели, такие как: «Увеличение ваших доходов», «снижение затрат», «быть более прибыльным» или «увеличение продаж», неэффективны для повышения эффективности вашей компании.

В идеале менеджеры должны разработать сложные, но достижимые цели, которые позволят им использовать весь потенциал компании. Митчелл Лейбовиц, бывший генеральный директор Pep Boys, Auto Parts, сказал: «Если вы хотите получить плохие результаты, установите плохую цель».

Цель - конечная ситуация, которую менеджмент хочет достичь, желаемый результат

Каков наилучший вариант?

Как правило, существуют две основные цели, которые характеризуются стратегическими и финансовыми показателями.

Примеры общих формулировок финансовых и стратегических целей организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Общие формулировки финансовых и стратегических целей организации

Финансовые цели организации	Стратегические цели организации
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение собственного капитала	Лидерство по имиджу
Увеличение активов	Лидерство по технологиям

Фактически, финансовая цель имеет важное значение для достижения финансово эффективного результата. Общая финансовая цель - обеспечить рост доходов и прибыльность. Это также будет зависеть от отдачи от инвестиций.

Стратегическая цель - проанализировать маркетинговый статус компании, конкурентоспособную жизнеспособность.

Интуитивно определяется важность достижения финансовых целей. Маловероятно, что компания, которая была подвергнута неточностям, финансовой нестабильности, будет работать в течение длительного времени

Низкие доходы, низкий уровень бухгалтерского учета пугают кредиторов и акционеров и ставят под угрозу работу топ-менеджеров. Однако хороших финансовых показателей недостаточно для деятельности компании.

Финансовые цели Компании являются результатом принятых решений и результатов организационной деятельности. Однако результат решений и организационных мероприятий не является надежным индикатором будущих перспектив компании.

Компании с низким финансовым бременем иногда могут радикально изменить ситуацию, а компания с высокими финансовыми показателями иногда находится в кризисе. Таким образом, лучшим и надежным предиктором успеха компании и будущей финансовой результативностью являются стратегические цели.

Следует помнить, что стратегические результаты являются основным результатом будущих финансовых показателей и возможностей бизнеса Компании. Реализация стратегических целей указывает на улучшение показателей работы компании.

Например, если компания достигает амбициозных стратегических целей, есть основания ожидать, что ее будущие финансовые показатели будут доминировать над ее нынешним или предыдущим результатом. Если компания не может достичь конкурентных преимуществ, потери власти и не может достичь значительных стратегических целей, ее способность поддерживать текущий уровень доходности вряд ли будет.

Поэтому использование системы измерения, которая поддерживает баланс между финансовыми целями и стратегическими целями, также является добровольной. Реализация стратегических целей, повышающих конкурентоспособность и рыночную власть компании, позволяет компании показывать хорошие финансовые результаты.

В 2010 году 50% глобальных компаний используют сбалансированный оценочный показатель для оценки стратегических и финансовых показателей.

Balanced Scorecard - это система измерения эффективности всего предприятия, основанная на наблюдении и стратегии, которая определяет ключевые аспекты бизнеса.

Первоначально эта система была предложена профессором Гарвардской бизнес-школы Робертом Капланом в начале 1990-х годов и основана на результатах исследования, проведенного Дэвидом Нортоном, президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions.

Этот подход поддерживает стратегическое планирование,

реализацию стратегии и дальнейшую корректировку путем объединения усилий всех структурных подразделений

Например, Siemens AG, Wells Fargo Bank, Ford Motor Company, Hilton Hotels и государственный университет штата Огайо используют сбалансированную систему показателей для измерения и измерения показателей.

Стратегическими целями являются положение компании на рынке, жизнеспособность конкурентоспособности и перспективы будущего бизнеса.

В зависимости от времени достижения цели организации можно разделить на две категории:

1) *краткосрочные цели организации* направлены на достижение текущих улучшений и результатов, их успешная реализация способствует достижению долгосрочных целей;

2) *долгосрочные цели организации* направлены на укрепление положения фирмы и улучшение показателей ее работы в долгосрочной перспективе.

Цели формулируются как для организации в целом (общие цели), так и для отдельных ее подразделений. При этом очень важно, чтобы они были тщательно согласованы между собой.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их достижение требовало напряжения сил всех работников организации. При этом возможно, чтобы на начальном этапе цели обеспечивали хотя бы незначительное увеличение производительности. Впоследствии они должны устанавливаться на уровне, позволяющем значительно улучшить положение организации относительно ее ближайших конкурентов и требующем максимально полной мобилизации внутреннего потенциала.

Можно выделить *восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели.*

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Производительность.* Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов.

5. *Прибыльность.* Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* В настоящее время большинство западных экономистов признает, что фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей.

Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.
2. Цели должны иметь конкретный горизонт планирования, то есть определять, когда должны быть достигнуты результаты.
3. Цель должна быть достижимой.
4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.
5. Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

Краткосрочные цели формулируются по тем же принципам, что и долгосрочные, но являются более конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1-2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.

Алгоритм построения «дерева целей» организации.

«Дерево целей» это - иерархическая система целей, изображаемая направленным графом.

Основные правила построения "дерева целей":

1. На каждом уровне совокупность подцелей должна быть остаточной для описания цели.
2. Разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции.
3. Каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности - отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

При построении «дерева целей» целесообразно выделять следующие уровни:

- главная цель (миссия);
- цели (уровень организации в целом);
- подцели первого уровня (отделы, подразделения);
- подцели второго уровня (группы, исполнители).

Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

Пространство определения «дерева целей»:

1 *Положение на рынке.* Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

2 *Инновации.* Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.

3 *Производительность.* Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).

4. *Ресурсы.* Сравняется наличный уровень ресурсов (материально-производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5 *Доходность (прибыльность).* Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.

6. *Управление.* Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.

7. *Персонал.* Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

8. *Социальная ответственность.* Обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем.

Должны быть рассмотрены долгосрочные и краткосрочные цели для финансовых и стратегических целей компании. Краткосрочные цели, уделяя при этом особое внимание повышению эффективности работы, делают долгосрочные цели понятными для эффективности текущей деятельности компании. В частности, долгосрочные цели защищают от краткосрочных результатов, которые руководство не может предвидеть.

Например, Konosuke Matsushita, основатель Matsushita Electric,

производителя электроники Panasonic и JVC, однажды написал план на 250 страниц для своей компании. Однако компании не участвуют в таком долгосрочном планировании из-за изменений в окружающей среде на современном этапе, хотя крупные фирмы, такие как ExxonMobil и Ford Motor Company, все еще планируют на протяжении десятилетий.

Важно помнить, что долгосрочные цели высоки, если они являются долговременными или недолговечными и обсуждают необходимость выполнения этой задачи. Если краткосрочная цель заключается в том, чтобы компания была более актуальной и уникальной, то важно учитывать краткосрочную цель.

Вышеупомянутая методология Balanced Scorecard является ключевым фактором бизнеса компании как набора конкретных показателей, таких как обслуживание клиентов, операционная и финансовая эффективность.

Организация определяет эти показатели, чтобы определить, могут ли быть достигнуты стратегические цели. Полностью внедренная система означает систематический обзор компании на всех уровнях. Наконец, каждый сотрудник организации управляет отдельной системой показателей, стремясь достичь своих собственных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией. В то же время, скажем, компания может установить следующую цель:

Для финансовых целей:

- увеличение годового дохода на $x\%$;
- увеличение годового дохода от доли на $x\%$;
- $\% x\%$ от ROE, инвестированного в капитал или капитал инвестора;
- объемные облигации и кредитные рейтинги;
- внутренние денежные потоки для финансирования нового капитала.

И с точки зрения стратегических целей:

- покорение $x\%$ доли рынка;
- обеспечение $x\%$ уровня удовлетворенности клиентов;
- обеспечить $x\%$ уровня удержания клиентов;
- доступ к числу новых клиентов;
- внедрение новых товаров x в течение следующих трех лет;
- и многие другие краткосрочные и долгосрочные цели могут быть установлены.

Например, UPS определила следующие цели для своей деятельности:

- увеличить долю поставок бизнес-пакетов с 46% в 2014 году и 51% в 2019 году;

➤ увеличить объемы межрегионального экспорта с 66% в 2014 году до 70% в 2019 году.

Как правило, такие цели показывают реальные результаты, которые действительно достижимы в областях, которые являются решающими для успешного бизнеса.

Важно достичь целей всех организационных уровней

Даже если компания достигает общей производительности, цель не должна быть поставленной цели и обязательством устанавливать цели.

В целях целей компании каждое отдельное предприятие, организация, производственная линия следует подразделить на функциональные подразделения и отдельные структурные подразделения.

Понятно, что сотрудники оперативного уровня в различных функциональных областях реже выполняют меньшие, более узкие задачи, чем их операционные цели.

Таким образом, определение задачи должно использоваться на более низких организационных уровнях, сверху вниз.

Следовательно, каждый из организационных подразделений должен устанавливать производительность бенчмаркинга, что не мешает компании достичь своих стратегических и финансовых целей, не поддерживая ее.

Как уже упоминалось выше, задача разработки стратегии - указать, сколько раз спрашивается «как»: как привлекать и пользоваться нашими клиентами.

Как конкурировать с конкурентами, как поставить компанию на рынок. На пути динамичного развития бизнеса для нас важно действовать экономически и рыночно для более эффективного использования этой возможности.

И как управлять каждой функциональной частью бизнеса и как достичь целей компании.

Вот лишь некоторые из результатов, которые вы можете найти, когда руководствовались этими ключевыми вопросами. В рамках стратегии нет ограничений.

Поиск широкого спектра стратегических альтернатив и умение думать о новом методе должны быть продолжены без прорыва. Даже по крайней мере, когда речь заходит о модернизации и развитии существующего бизнеса, это является основой как для обновления, так и для развития.

Важно учитывать риск неопределенности и дискомфорта, который естественным образом контролирует риски при выборе потенциала и решении наиболее насыщенной стратегии.

Смелые стратегии включают сложный выбор и видение будущего. Успешное стратегическое планирование фокусируется на устранении

рисков риска и расширяет возможности успеха.

Самый простой вопрос заключается в том, что менеджеры могут заключить, что нет механизма или неосуществимости для реализации конкретной задачи при определении того, должна ли компания «делать или нет». Тем не менее, создание инновационной стратегии, которая продвигает или продвигает новый рынок клиента, требует новых ресурсов и возможностей и подразумевает, что компания вынуждена покинуть зону комфорта.

Многие компании участвуют в разработке стратегии на различных организационных уровнях, менеджеры на разных должностях. Очень редко эта стратегия разрабатывается исключительно высшим руководством.

Руководители всех организационных уровней участвуют в разработке стратегии

В некоторых предприятиях есть случаи, когда генеральный директор или собственник пытаются решить основные элементы стратегии компании индивидуально.

В этом случае генеральный директор или владелец компании становится стратегическим предшественником или главным архитектором.

Тем не менее, генеральный директор может консультироваться с высшим руководством при принятии решения о важном стратегическом шаге при разработке общей стратегии.

Важно отметить, когда дело доходит до стратегии: менеджеров или бизнесменов, которые находятся в исключительной компетенции предпринимателей.

Понимание стратегии в качестве генерального директора, топ-менеджеров или членов совета директоров является ошибкой. Компания будет вынуждена уделять больше менеджеров менеджеров по стратегическим решениям более низкому уровню управления, если компания увеличит производство продукции, увеличит ее продажи или улучшит производительность в географических районах. Понятно, что местные менеджеры, которые управляют конкретными оперативными подразделениями, очень нуждаются. Они ищут эффективную позицию на рынке, подход к конкурентоспособности и прорыв в потребительском спросе и уверенности. Он также может влиять на доступные стратегические варианты. Знание промышленных аспектов может решить некоторые стратегические вопросы и дать подробные инструкции по выбору конкретных операционных подразделений, находящихся под их контролем.

Поэтому важно прояснить иерархию стратегии построения компании.

По мере того, как предпринимательская услуга становится все больше и больше, становится более стратегическая инициатива. Соответственно, руководители различных организационных уровней играют важную стратегическую роль.

У многих разных компаний есть несколько менеджеров. Даже порой необходимо управлять разнообразной компанией. Необходимо разработать четыре различные стратегические действия и инициативы для создания полноценной стратегии в различных компаниях.

Общая стратегия компании - это совокупность стратегических инициатив и действий, направленных на полное вовлечение высокой и низкой организационной иерархии. Желательно, чтобы каждая часть стратегии компании разрабатывалась в иерархии стратегий, сверху донизу, согласованно и подкреплялась друг другом.

Корпоративная стратегия управляется генеральным директором или другими должностными лицами. Обычно устанавливается общий план действий по управлению диверсифицированными предприятиями с несколькими заинтересованными сторонами.

Корпоративная стратегия направлена на обеспечение межфирменного взаимодействия между предприятиями. Какие компании должны иметь возможность выйти на новый рынок и обсудить, какие вопросы должны решать компании.

Решение. Приобретение бизнеса в бизнесе компании выполняет важнейшие мероприятия, направленные на обеспечение эффективного доступа к рынку на новый рынок путем создания стратегического союза и его механизма внутреннего развития. В наших предстоящих темах мы сосредоточимся на и глубоко обсудим корпоративную стратегию и деловую диверсификацию.

Корпоративная стратегия формирует общий план управления бизнесом диверсифицированной мульти-бизнес-компаниями.

Бизнес-стратегия в основном фокусируется на укреплении рыночных позиций компании. Он обеспечивает конкурентное преимущество для одного бизнеса или единого бизнес-подразделения диверсифицированной компании с несколькими заинтересованными сторонами.

Бизнес-стратегия в первую очередь направлена на формирование конкурентного преимущества одного субъекта бизнеса компании с несколькими заинтересованными сторонами или укреплении рыночных позиций диверсифицированной бизнес-компаниями. Бизнес-стратегия несет ответственность исполнительный директор или другие руководители высшего звена, но руководители ключевых бизнес-подразделений, скорее всего, смогут принимать стратегические решения в компаниях, в которых они работают.

Иерархия бизнес-стратегий корпоративного и бизнес-уровня на

предприятиях одной отрасли основана только на одной бизнес-стратегии. Потому что стратегия для предприятия - только для определенного бизнеса.

Таким образом, стратегия частной бизнес-компании делится на три категории: бизнес-стратегия, стратегия функционального региона и операционная стратегия.

Функциональная стратегия основана на конкретных бизнес-функциях или процессах, связанных с бизнесом. Короче говоря, план состоит в том, чтобы сосредоточиться на всестороннем развитии компании. Он включает стратегию развития производства, которая характерна для игроков рынка, которые пользуются спросом на рынке, особенно для производства новых продуктов, которые могут искать клиенты.

Компания должна сосредоточиться на этой стратегии развития. Потому что современный рынок построен на конкурентном уровне конкурентоспособности. Конкурентные игроки могут только выйти из рынка. Неосторожно постепенно покидает рынок.

Ответственность за функциональную стратегию в бизнесе возлагается на руководителей, отвечающих за соответствующие функции. Однако он должен быть завершен Главным деловым сотрудником. Чтобы максимизировать общую бизнес-стратегию компании, маркетинговую стратегию компании, стратегию производства, финансовую стратегию, стратегию обслуживания клиентов, стратегию развития продукта и стратегию в области людских ресурсов - не только компактные, ограниченные, но и индивидуальные смешивать и забивать. В то же время результат достигается только тогда, когда они становятся взаимодополняющими.

Для управления базовыми операционными сегментами используется операционная стратегия. Вы также можете купить или приобрести материалы таких как продажи в Интернете, а также для небольших стратегических инициатив. Объем операционных стратегий ограничен, хотя один из его преимуществ - добавляет больше функциональной стратегии и общей бизнес-стратегии.

Основная ответственность за операционные стратегии обычно назначается перед менеджерам, иногда разделенным. И результаты работы обобщаются и утверждаются топ-менеджерами.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, какие компоненты внешней среды рассматривает PESTEL-анализ

А. технологические факторы

Б. политические факторы

- В. социально-культурные факторы
- Г. экономические факторы
- Д. все перечисленные

2. Укажите, могут ли макроэкономические факторы и отраслевые спецификации дать продавцам и производителям возможность генерировать рост и привлекать преимущества

А. Да, конкурентная среда неизбежна, широкие макроэкономические факторы включают в себя общие тенденции и технологические факторы, их следует учитывать и анализировать.

Б. Нет, так как может повлиять налоговая и денежно-кредитная политика, тарифы, политический климат, банковская система.

В. Да, но при этом нужно учитывать культурные нормы, политические, правовые и регуляторные факторы, а также важные экологические тенденции.

Г. Нет, макроэкономические факторы меняются быстро и сильно влияют на бизнес-процессы компании.

Д. Перечисленные ответы неверны.

3. Укажите, что определяют социальные ценности населения

А. нормы потребления продуктов и услуг

Б. социальную активность

В. число проживающих людей на одном квадратном километре

Г. социальные нормы

Д. политическое сознание общества

4. Укажите, кто является разработчиком пятифакторной модели конкуренции

А. Майкл Портер

Б. Адам Смит

В. Дэвид Рикардо

Г. Карл Маркс

Д. Джон Мейнард Кейнс

ТЕМА 7. ВНЕДРЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ

Цель: изучить роль и ответственность совета директоров компании в процессе эффективного управления стратегией компании и надзора за процессом стратегического управления.

Важным этапом действий руководства является воплощение выбранной стратегии в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений.

Внедрение и реализация стратегии является самой сложной и отнимающей много времени частью процесса стратегического управления. Как мы понимаем хорошо реализованную стратегию? Когда менеджеры тщательно контролируют работу ключевых бизнес-процессов и контролируют эффективность своих сотрудников, стратегия лучше всего реализуется. Внедрение и реализация стратегии требует, чтобы персонал был проинформирован о новых технологиях, которые позволят нам регулярно анализировать эффективность и эффективность внутренних операций нашей компании, а также улучшать бизнес-процессы.

В большинстве случаев процесс реализации стратегии включает в себя следующие ключевые аспекты:

- предоставление организации персонала с целью достижения необходимого опыта и квалификации;
- обширное выделение ресурсов для ключевых видов деятельности, которые способствуют высокому уровню реализации стратегии;
- обеспечить, чтобы политика и процедуры не мешали эффективному осуществлению стратегии, а наоборот;
- установка информационных и операционных систем, позволяющих сотрудникам компании выполнять необходимые действия;
- стремление к непрерывному совершенствованию операций создания цепочки добавленной стоимости;
- увязывание достижения цели с прямыми вознаграждениями и стимулами;
- формирование культуры компании и делового климата, что позволит успешно реализовать стратегию;
- обеспечение внутреннего лидерства для продвижения вперед.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним

функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на *стадии реализации стратегии* может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий.

На данном этапе решаются следующие основные задачи:

➤ уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

➤ доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап – разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап – корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Представленные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии.

Выделяют 4 типа стратегических изменений, отличающихся определенной завершенностью.

1) *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) *Радикальное преобразование предприятия* проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4) *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

При этом необходимо помнить, что любые стратегические изменения должны носить системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны функционирования организации (предприятия).

Заключительный этап стратегического управления – *контроль хода реализации стратегии*. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Контроль (фр. controle – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в *поэтапной последовательности*:

1 этап. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2 этап. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.

В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3 этап. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

Важно оценить эффективность стратегии и внести правильные изменения.

Заключительный этап процесса управления стратегией обеспечивает оценку внешней среды и внутренней среды компании для анализа необходимых корректировок. Это хорошая идея - принять решение о том, следует ли изменять цели, цели, стратегию или стратегию компании.

Стратегия управления компанией еще не решена в благоприятных условиях промышленности и конкуренции, а решение о прекращении руководства, которое руководство компании натолкнуло, пока показатели эффективности не стабилизировались может взять. Достаточно перестроить стратегический план и приложить усилия для его улучшения.

Но когда компания сталкивается с изменениями окружающей среды, необходимо поднять вопрос о ее логике и ее логике.

Если компания считает, что ее позиция на рынке упала, или есть недостаток в производительности, менеджеры компании обязаны определить свои причины и правильно действовать для ошибок.

Возникает вопрос: возникают ли недостатки из-за недостатков существующей стратегии или же они связаны с реализацией плана, возможно, с обоими из них.

Поэтому направление, цель и стратегия компании должны быть пересмотрены в любое время в соответствии с внешними или внутренними условиями.

Видение, цель, стратегия и стратегия компании могут быть изменены, а не выцветший мир.

Определение того, успешно ли реализован один или несколько аспектов реализации и эффективности стратегии компании, не является нормальным для компании.

Правильная реализация стратегии является результатом непрерывного организационного обучения. Он не является единым во всех

областях, его легко реализовать в некоторых областях, а некоторые из них заполнены проблемами. В правильной, успешной реализации стратегии он сначала ищет пути для ее улучшения. Тогда необходимо будет внести исправления в нужное место и в нужное место.

4 этап. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.

5 этап. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, то есть выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении организацией (предприятием) различают три типа контроля:

- стратегический (результаты функционирования более чем за год);
- тактический (6–12 месяцев);
- операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса.

На, уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка.

Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

Главная задача связана с реализацией стратегии. Она состоит в понимании того, что необходимо делать чтобы разработанная стратегия работала и были бы соблюдены планируемые сроки ее исполнения

Для эффективной работы стратегии необходимо:

1. Создать организационную структуру предприятия для успешного выполнения стратегии.
2. Управление бюджетом с целью выгодного размещения средств.
3. Определение политики, обеспечивающей реализацию стратегии.
4. Мотивация служащих для более успешной работы.
5. Увязывание вознаграждений с достигнутыми результатами.

6. Создание внутренних условий персоналу для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей.

7. Использование самого передового опыта для достижения поставленных целей.

В этой связи посмотрим на Корпоративное управление: роль Совета директоров в процессе разработки стратегии, ее реализации.

Старшие менеджеры, несмотря на стратегию и ответственность компании за ее реализацию, контролируют выполнение пяти задач стратегического управления, характерных для совета директоров, акционеров или заинтересованных сторон.

При управлении стратегией предприятия и контроле за реализацией стратегии совет директоров компании должен выполнить четыре основные задачи корпоративного управления:

1. Мониторинг финансовой отчетности компании и практики финансовой отчетности. Высшее руководство, особенно исполнительный директор и главный финансовый директор компании, несет ответственность за благосостояние финансовой отчетности компании. Фактически, высшее руководство несет ответственность за точное раскрытие финансовых результатов деятельности предприятия и определение его действительности. Члены Правления имеют надежную и ответственную роль для защиты акционеров путем мониторинга финансовой практики компании. Кроме того, корпоративные советы должны обеспечить правильное использование принципов бухгалтерского учета, используемых при подготовке финансовой отчетности компании, и должны определить, существует ли адекватный финансовый контроль, чтобы избежать мошенничества, незаконного присвоения средств.

На практике совет директоров контролирует финансовые отчеты путем назначения комитета по аудиту. Эта услуга всегда состоит из внешних директоров.

Члены Ревизионной комиссии проводят консультации с финансовым руководством компании и консультируются с внутренними и внешними аудиторами о создании четкого и сбалансированного финансового контроля финансовой отчетности.

В начале 2000-х годов аудиторские комитеты и корпоративные советы проводили федеральное расследование более 20 крупных корпораций с 2000 по 2002 год из-за неправильного отслеживания корпоративного учета и финансовой отчетности.

Исследование известных компаний, таких как Time Warner, Global Crossing, Enron, Qwest Communications и WorldCom, показало, что высшее руководство чрезмерно использует чрезмерный доход и злоупотребление активами. В то же время он доказал, что использует ложные или вводящие в заблуждение методы бухгалтерского учета для искусственного сокращения затрат. Конец рынка привел к убеждению нескольких

руководителей компаний и принятию законопроекта Сарбейнса-Оксли 2002 года. Новый закон поднял стандарты финансовой отчетности и установил дополнительные требования к общественным советам.

2. Следующей целью является изучение и контроль фокуса, стратегии и бизнес-подхода компании. Члены Правления несут юридическую ответственность за то, чтобы финансовая отчетность Компании была точной. И руководители должны взять время, чтобы выбрать стратегическое направление управления, и сделать независимые суждения о правильности стратегических действий руководства. Следует отметить, что общественный совет только разрешил вопрос только по повестке дня.

Как следствие, он заметил, что не осталось времени обсуждать стратегические вопросы. Совет директоров и руководство Philips Electronics получили специальный двухдневный трехдневный отпуск с целью оценки долгосрочного видения компании и различных стратегических предложений. Идея о том, что полупроводниковый бизнес популярной компании переключится на медицинские технологии и медицинскую помощь на дому, а также большие усилия, которые она внесла в развитие отрасли, возникла в ходе дискуссии в совете директоров.

3. Оценка способности старших руководителей создавать стратегии и реализовывать стратегию. Общественный совет реализует стратегию исполнительного директора, который обслуживает всегда несет ответственность за определение того, находится ли голова в неправильном направлении, независимо от того, совершает ли он ошибку. Кроме того, Общественный совет имеет право активно готовить и разрабатывать потенциальных кандидатов, имеющих право на общее руководство или другие руководящие должности.

Независимые директора будут ознакомлены с работой компании по анализу неадекватности процесса реализации стратегии. Такой шаг, в свою очередь, поможет старшему руководству разработать и реализовать стратегии. Члены независимого совета директоров GE проводят специальную работу один раз в год для получения информации о стратегических и операционных вопросах компании с целью оценки действий талантливой группы в ключевых подразделениях компании. И члены Общественного совета Home Depot ежеквартально идут в магазины, принадлежащие компании, с намерением контролировать деятельность компании.

4. План вознаграждения высшего руководства, который вознаграждает интересы и результаты, которые приносят пользу акционерам. Основным принципом корпоративного управления является то, что владельцы корпораций обычно предоставляют высшее руководство для передачи оперативных полномочий и контроля в секторе управления

вознаграждениям. Известно, что высшее руководство в роли агента акционера обязано принимать решения и работать в соответствии с интересами акционеров компании. Многие члены правления имеют комитет вознаграждения. Этот комитет состоит исключительно из директоров других компаний. Комитет по вознаграждениям создает план поощрения заработной платы и стимулов. Это решение влияет на способность старших менеджеров развивать свои долгосрочные бизнес-возможности, общую выносливость и повышать экономическую стоимость предприятия от имени акционеров. Рекомендации Комитета по вознаграждениям представляются на утверждение Совету директоров. Но директора в основном не хотят повышать зарплату менеджеров. Бонусы и опционы на акции не работают плохо, чтобы бонусы были тесно связаны с конкретными действиями. Во многих компаниях вознаграждение предоставляется менеджерам для улучшения их краткосрочной эффективности. В частности, с целью достижения квартальных годовых доходов такие виды мошеннических транзакций осуществляются с целью повышения цен акций до определенного процента. Такие действия руководителей компании привели к долгосрочным угрозам, хотя ряд финансовых институтов потеряли свои акционерные ценности, но заставили менеджеров компании работать над улучшением ближайших перспектив компании. Это было связано с высоким риском субординированного долга в 2008-2009 годах. Также негативно сказалось негативное влияние свопов кредитного дефолта в 2006-2007 гг. Как следствие, необходимость пересмотра и реорганизации управленческих подходов стала актуальной проблемой как на публичных, так и на корпоративных встречах. Например, руководители слабых менеджеров в Fanny May и Freddie Mac обсуждают, пытаются ли они разделить бонусы, хотя они приняли жесткое решение о будущем компаний, которые они управляют.

В середине 2000-х годов существует множество примеров неудач в области корпоративного управления в области финансовых услуг. Например, неудачи корпоративного управления в финансируемых правительством Fannie Mae и Freddie Mac ипотечных компаниях. Назначенный общественный совет двух компаний не понимал рисков и угроз существующей стратегии задолженности по субсидиям.

Он не адекватно контролировал решения, принятые главным исполнительным директором. Используемые принципы бухгалтерского учета не были эффективно реализованы, что, конечно же, привело к успеху. Кроме того, системы вознаграждения исполнительных должностных лиц были ненадлежащим образом одобрены. Такие недостатки положили конец высшему руководству. Они получили неуместную награду за заработок. В частности, аудиторские и

компенсационные комитеты Fannie Mae выразили намерение защитить интересы акционера.

Комитет по аудиту разрешил финансирующим организациям, финансируемым правительством, проверять свои аудиторские отчеты. Таким образом, Комитет по аудиту Fannie Mae получил сообщения о том, что руководство использовало сомнительные счета. Оказалось, что они сознательно уменьшали потери. Кроме того, Комитет по аудиту не удостоверился в том, что Управлению должностного лица по аудиту было официально предъявлено обвинение в нарушении бухгалтерских записей компании.

Комитет по вознаграждениям Фанни Мэй столкнулся со многими проблемами, поскольку он не мог эффективно работать. Главный исполнительный директор компании, Франклин Рейнк, выбрал консультанта для создания плана управления премиями для ипотечной компании. Рейнк согласился с бонусной схемой, которая позволила бы другим старшим менеджерам получать самые высокие бонусы.

Схема вознаграждения позволила Рейнсу получить бонус в размере 52 млн. долларов США с 1999 по 2004 год и в общей сложности 90 млн. долларов США. Рейнштейн обнаружил, что в декабре 2004 года Федеральное агентство по управлению домашним бизнесом повысил зарплату менеджерам Fannie Mae, чтобы заработать бонусы за их финансовые показатели. Комитет по ценным бумагам и следователи Биржи потребовали от Fannie Mae пересчитать 6,3 млрд. долларов с 2002 по 2004 год.

Слабый метод управления Freddie Mac позволил генеральному директору и топ-менеджеру использовать финансовые данные для вознаграждения за их производительность. Генеральный директор Freddie Mac Richard Sairon в 2007 году получил премию в размере 19,8 млн. долларов США. В то же время цена акций ипотечной компании в 2005 году составила 70 долларов, а к концу 2007 года цена упала до \$ 25.

Когда г-н Сайрон был исполнительным директором компании, компания столкнулась с долгами в миллиарды долларов. Sirel не привел отчет о внутренней отчетности, который выявил финансовый кризис в 2004 году. Федеральные регулирующие органы Фредди Мак и официальные лица, занимающиеся вопросами внешнего контроля, выступили с предупреждением. Другими словами, кредитная политика Freddie Mac и Fannie Mae не была выполнена должным образом. В 2008 году расходы двух компаний достигли 100 миллиардов долларов. В сентябре 2008 года акции Freddie Mac были ниже, чем \$ 1 из-за отставки Sairon.

В сентябре 2008 года обе компании находились под эгидой правительства США, которая в 2013 году выделила около 200 миллиардов долларов. Между тем министерство финансов США сократило фирмы,

потребовав фирм к спасению фирм и передаче своих доходов правительству. К 2014 году средства, выделенные на спасательную операцию, были полностью погашены.

Каждая корпорация должна иметь профессиональный независимый совет директоров: они должны быть полностью информированы о бизнесе компании. Совет директоров руководствуется руководством руководства и намерен положить конец управленческим действиям, которые, по мнению совета, являются неудобными или чрезвычайно опасными¹⁵. Обычно акционерам рекомендуется, чтобы консультации проводились исполнительным директором. Совет директоров принимает правильные решения. Она принимает активное участие в обсуждении преимуществ и недостатков действий. Совет директоров, который не проводит никаких исследований или обсуждений на совещаниях Исполнительного директора, отказывается от обязанности защищать интересы акционеров.

Стратегия предприятия включает сложную структуру взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач обусловлена их разделением на более мелкие компоненты и их соответствием соответствующим структурным подразделениям и руководителям. Все компоненты стратегии должны быть связаны с процессами обслуживания, а также с руководителями и ресурсами. Это сообщение характеризуется системой планирования, а также наличием соответствующего подразделения или исполнительной власти, ответственных за координацию подразделения управления предприятием. Формами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

Устойчивый успех таких компаний, как Ai Em, Delta Air Journals, Eastman Kodak и Federated Depot Stoç, показывает, что они могут учиться на прошлых ошибках и прогнозировать будущее.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, от каких условий зависит степень ожесточенной борьбы между конкурентами, согласно пятифакторной модели Майкла Портера

- А. от уровня коррупции
- Б. от степени вмешательства государства в экономику
- В. от числа организаций в отрасли
- Г. от трудности ухода с рынка
- Д. от всех перечисленных

2. Олигополисты – это...

- А. объединения, организующие совместный сбыт продукции
- Б. организации, которые борются с монополистами

В. крупные игроки рынка, сторонники ценового сговора, препятствующие приходу новичков на рынок

Г. организации, которые не имеют конкурентов из-за специфики своего направления

Д. ничего из перечисленного

3. Укажите, по каким направлениям анализируется внутренняя среда компании

А. маркетинг и организационная культура

Б. система менеджмента

В. финансовая устойчивость

Г. кадры

Д. по всем перечисленным

4. Успешная стратегия – это...

А. стратегия, которая приводит к достижению поставленных целей путем проработки различных вариантов

Б. стратегия, которая приводит к вовлечения имеющихся или созданию новых ресурсов посредством усиления имеющихся и выработки новых конкурентных преимуществ

В. стратегия, предполагающая прямое и однозначное сообщение покупателю о существовании товара и о возможности его применения.

Г. стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда

Д. ничего из перечисленного

ТЕМА 8. ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Цель: изучение сущности и значимости окружающей среды компании и шести компонентов макроморфизма в анализе PESTEL, а также конкурентоспособности в отрасли.

Процесс формирования и реализации стратегии начинается с оценки текущего состояния компании. Позиция компании связана с двусторонними последствиями: ее внешняя среда, прежде всего в отношении конкурентной среды, в которой работает компания; и внутренняя среда, которая влияет на ресурсы и организационные возможности компании.

Не ограничивая внешнюю и внутреннюю среду компании, долгосрочная направленность, мышление, ориентация или стратегия компании на предложение потребительской ценности ограничивают попытки предприятия создавать конкурентные преимущества и повышать производительность.

Действительно, первая стратегия стратегии: эффективна ли стратегия или неэффективна для компании, важно рассмотреть эту проблему. Кроме того, это хорошая идея, соответствует ли стратегия ситуации компании.

Промышленность и конкурентная среда Компании основаны на концепциях и стратегиях, которые считаются стратегически жизнеспособными.

Фактически, стратегия достигается с помощью следующих семи вопросов:

1. Могут ли макроэкономические факторы и отраслевые спецификации дать продавцам возможность генерировать рост и привлекательные преимущества?
2. С какими конкурентами сталкиваются представители отрасли, и насколько сильны каждая сила?
3. Какая сила меняется в отрасли и как эти изменения влияют на темпы конкуренции и промышленного успеха?
4. Какова роль конкурентного рынка на рынке: кто силен, кто слабый?
5. Какой стратегический шаг может конкурировать с компаниями?
6. Каковы основные факторы конкурентного преимущества?
7. Продолжит ли развитие отрасли дальнейшее развитие?

Давайте ответим на эти вопросы.

Вопрос 1: Каковы стратегические компоненты макроэкономики?

Условия аутсорсинга компании обычно считаются конкурентной средой. Конкурентоспособная среда неизбежна с макроэкономическими факторами. Более широкие макроэкономические факторы включают общие экономические условия, общественные ценности и культурные нормы,

политические факторы, правовые и регуляторные факторы, экологические соображения и технологические факторы.

Как правило, макрос является полноправным фактором, который создает крупномасштабный экологический контекст, в котором работает компания. Мы смотрим на факторы, которые имеют наибольшее значение, поскольку мы считаем, что он может определять долгосрочное видение, цели, стратегию и бизнес-модель руководства. Макроэкономические факторы измеряются анализом PESTEL. Анализ PESTEL состоит из шести основных компонентов. В частности: политические факторы, экономические факторы компании в целом, социально-культурные факторы, технологические факторы, фактор окружающей среды, правовые и регулятивные факторы. PESTEL описывает каждый из шести макрокомпонентов.

Даже если макроэкономические факторы меняются медленно или не влияют на бизнес-потенциал компании, следует учитывать эти факторы. Изменения в социально-культурных факторах и технологических факторах способствуют формированию стратегий для компаний, конкурирующих в областях, начиная от новостей, развлечений и услуг такси.

Когда менеджеры компании изучают окружающую среду, они должны учитывать важные изменения, которые происходят во внешней среде. Они должны влиять на их влияние, влияние и, при необходимости, адаптировать направление и стратегию компании к внешней среде.

Рассмотрим шесть компонентов Macrosthor в анализе PESTEL:

Политические факторы

Эти факторы включают в себя ряд политик и процессов, включая вмешательство государства. К ним относятся налоговая политика, денежно-кредитная политика, тарифы, политический климат и федеральная банковская система. Хотя Соединенные Штаты находятся на свободном рынке, частично хозяйственная деятельность регулируется государством. Например, McDonald's всегда находилась в центре внимания политиков для приготовления пищи и удовлетворения местных потребностей.

Экономические факторы

Экономические факторы включают общие экономические условия и процентные ставки, обменный курс, уровень инфляции, уровень безработицы, темпы экономического роста, дефицит торгового баланса или профицит, сберегательные ставки и валовой внутренний продукт. Экономические факторы также включают ситуацию на фондовом рынке и рынке облигаций. Экономические характеристики отрасли, такие как размер рынка и темпы роста, важны для оценки перспектив и преимуществ отрасли.

После ряда лет быстрого роста экономика США упала во время спада в 2008-2010 годах.

За этот период стоимость энергии увеличилась, а рост замедлился, а уровень безработицы увеличился из-за сокращения рабочих мест. Однако с 2011 года наблюдается устойчивый рост, созданы новые рабочие места, а доходы предприятий восстанавливаются.

McDonald's, американская экономика, работает в условиях безработицы и низкой инфляции.

Эти ситуации создают множество возможностей и ограничений для McDonald's. В результате роста рабочих мест и рабочих мест люди чаще едят больше, чем в предыдущие годы. Но в фаст-фуд-индустрии существует меньше способов получить работу, но теперь у нее есть выбор, и McDonald's должен платить больше, чтобы сохранить сотрудников в живых. Недорогие поставщики McDonald's остались на том же уровне, но клиенты не могут позволить себе гамбургер и молочный коктейль.

Социально-культурные факторы

Социально-культурные факторы включают демографические факторы, такие как социальные ценности, идеалы, культурные факторы и образ жизни, а также численность населения, темпы роста и распределение по возрасту. Место социально-культурных факторов меняется в зависимости от периода. Демографические показатели населения могут оказать большое влияние на такие сферы, как здравоохранение, поскольку затраты и услуги зависят от демографических факторов.

Социально-культурные процессы важны как ценности, определяющие нормы продукта, услуг и социальной активности. Например, в некоторых странах потребители стремятся покупать дорогие дизайнерские одежды, но теперь потребители в некоторых странах не покупают такую одежду на рынке. Со временем потребители также меняются, их вкус, стиль и любимые изменения цвета в зависимости от времени года. Употребление алкоголя и курение в Соединенных Штатах уменьшилось по сравнению с предыдущим. Более того, социальные и культурные факторы оказывают непосредственное влияние на рабочее место и организацию работников.

Салаты и обезжиренные продукты были добавлены в меню McDonald's. Эта компания является самым быстрым производителем продуктов в мире и предоставляет клиентам информацию о рекомендуемых ингредиентах.

Технологические факторы

Технологические факторы включают технологические изменения и темпы развития новых технологических разработок. Эти технологии могут иметь широкое, открытое воздействие на общество, такое как генная инженерия и нанотехнология. К ним относятся учебные заведения и

учреждения, занимающиеся мониторингом использования технологий. Включая исследовательский консорциум, технологические инкубаторы, финансируемые университетом, патентные и авторские права, а также контролируемые правительством услуги для Интернета. В то же время технологические изменения могут способствовать появлению новых отраслей.

Например, это конвейер, как автомобиль, в McDonald's: гамбургер завернут в специально подготовленный хлеб. McDonald's получил дополнительную выгоду от одного окна, а другой с распределением продуктов питания. Быстрые измерения цифровых технологий во всех сферах бизнеса также являются индикаторами технологических измерений. Еще одним недавним достижением является быстрый рост интегрированных систем программного обеспечения для бизнеса.

Факторы окружающей среды

К факторам окружающей среды относятся такие факторы, как погода, климат, изменение климата и нехватка воды. Эти факторы, вероятно, затронут промышленность, такую как страхование, сельское хозяйство, производство энергии и туризм. Они могут косвенно влиять на другие области, такие как транспорт и связь.

Правовые и регуляторные факторы

К этим факторам относятся законы о клиенте, трудовое законодательство, антимонопольное законодательство, охрана труда и трудовое законодательство, а также нормы, которые являются законопослушными. Некоторые факторы, такие как устранение государственного регулирования в банковском секторе, характерны для отрасли.

Это также влияет на поддержку государства бизнесом или против него. Например, когда государство поддерживает бизнес, легко справляться с конкуренцией и не беспокоиться о проблемах бизнес-монополии. Напротив, если государство не поддерживает бизнес, оно ограничивает бизнес-стратегии и выступает против слияния предприятия с целью предотвращения монополии. Во время экономики Соединенных Штатов государство не занималось бизнесом, и этот рост был завершен в 2008 году. В то же время, из-за спада в отрасли, критики сказали, что кризис был результатом отсутствия государственного регулирования в бизнесе. В результате адвокаты стали уделять больше внимания бизнесу и приняли законы, которые ужесточили их.

Однако факторы и сильные стороны внешней среды компании, которые оказывают сильное влияние на стратегию, напрямую влияют на основную бизнес-среду и конкурентную среду компании. Это включает в себя давление конкуренции со стороны конкурентов, конкурентное влияние

поведения покупателя, конкурентный подход к поставщикам, промышленный доступ к новым компаниям. В качестве альтернативы также влияют факторы замещения, которые доступны или недоступны для продуктов и услуг компании. Факторы, находящиеся в середине круга и конкурентной среды, будут полностью изучены на пятифакторной модели конкуренции Портера.

Вопрос 2: Насколько сильна конкуренция?

Важно знать, что динамику конкурентоспособности отрасли следует учитывать при анализе общей экономической конкурентоспособности отрасли. Одним из самых мощных и широко используемых инструментов для оценки конкурентоспособности отрасли является пятифакторная модель конкуренции.

В этом примере считают, что конкурентные силы, которые влияют на привлекательность отрасли, будут выходить за рамки конкурентоспособности конкурентов.

Пять конкурирующих улиц, которые влияют на привлекательность отрасли:

Компании, предлагающие альтернативные продукты или заменяющие продукты. Среди клиентов продукты двух отраслей найдут друг друга в качестве хорошей альтернативы, так что одна отрасль промышленности конкурирует с действиями других отраслевых компаний. Например, Splenda, Truvia и Sweet'N Low находятся под конкурентным давлением, за исключением продаж и маркетинговой деятельности сахарных компаний.

Аналогичная ситуация заключается в том, что производители очков и контактных линз, в свою очередь, испытывают конкурентное давление со стороны врачей, проводящих операцию лазерной коррекции.

2-я Сила - Потребители. Не все покупатели, которые используют продукты в отрасли, одинаковы. Некоторые из них могут быть менее чувствительными к цене, качеству или специфике услуг, чем другие. Например, переговоры с покупателями, когда компании, занимающиеся одеждой, продают свои товары крупным компаниям, таким как Macy's, T.J.Maxx или Target в ходе которого сила сильной торговли будет сильной. Но они могут сделать гораздо более выгодную цену при продаже небольшого боя своему владельцу.

Возможные новые посетители. Существует несколько факторов, которые указывают на то, что потенциальные делегаты в конкретной отрасли могут значительно увеличить конкуренцию в этом бизнесе. Одним из таких факторов является капиталные ресурсы и ресурсы, принадлежащие новому предпринимателю. Как правило, по мере того, как капитал нового бизнесмена значительно выше, образуются соответствующие риски. Часто интенсивность конкуренции, которая

затрагивает новичков в отрасли, происходит не извне, а из внутреннего представителя отрасли, который стремится развиваться.

Поставщики, поставщики или поставщики сырья, запасных частей и других ресурсов. Неадекватная или сильная конкуренция со стороны поставщиков в отрасли определяется их способностью торговать, то есть создавать благоприятные условия для переговоров с покупателем. Например, как компании Microsoft, так и компании Intel используют свой рынок внутри страны как поставщик необходимых частей компьютера для персональных компьютеров. Он также реализует другие механизмы влияния. Microsoft и Intel настолько склонны использовать свою торговую способность для переговоров с клиентами - обе компании многократно штрафуют за их компромисс, чтобы усилить свои усилия. Microsoft также обвинила производителей ПК в загрузке программных продуктов Microsoft на своих компьютерах. Однако давление на такую законность прекратилось.

Лучшей из пяти конкурентных сил является конкуренция между конкурентами в сфере производства или сферы услуг. На самом деле, рынок - это конкурентная битва, где кампания по фокусированию на потребителе, покупатель еще не закончился. Конкурентоспособные поставщики стремятся улучшить свое положение на рынке, укрепить свои позиции по потоку покупателя и использовать доступный метод и даже хитрость, чтобы заработать на жизнь. Например, в индустрии фаст-фудов ресторанного бизнеса конкуренция сильна, потому что в популярной пищевой промышленности, особенно в гамбургерах, бутербродах и курице одинаковы. Аналогичные продукты McDonald's, Burger King, Taco Bell, Chick-fil-A и других пищевых цепей заставляют их агрессивно конкурировать, чтобы сохранить свое положение в отрасли.

Однако важно быть осторожным в отношении однозначных выводов о том, что «слабая конкуренция со стороны конкуренции в отрасли слаба». Ярким примером является нынешняя разногласия между популярными Google и Microsoft, а также длительная борьба между Coca-Cola и Pepsi.

Пять из пяти лучших портретов иллюстрируют всех игроков отрасли и могут быть использованы для сильного конкурентного анализа.

Изучение каждой из пяти конкурентных сил поможет понять структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессе повышения потребительской производительности продуктов и услуг, работающих с организациями в отрасли. Кроме того, Модель позволит каждой из пяти сил оценить степень, в которой они подвержены влиянию общего воздействия этих изменений на отрасль.

Вопрос 3: Как влияют движущие силы в отрасли и как они влияют на нее?

Вариации на рынке могут показаться достаточно внушительными, чтобы достичь уровня движущей силы отрасли. Однако движущие силы отрасли и конкурентные изменения относятся к следующим категориям:

Изменения в долгосрочных темпах роста промышленности. Изменения в отрасли, скорее всего, повлияют на спрос и предложение отрасли, а также на баланс между характером и силой конкуренции. Потребительский спрос будет конкурировать с популярными фирмами и новыми именами, чтобы выиграть новые возможности продаж.

Усиление глобализации. Когда предприниматели начинают искать клиентов на внешних рынках или начинают разворачивать производство в менее дорогостоящие страны, конкуренция начинает переходить от региональной или национальной к международной или глобальной ориентации. Глобализация иногда признается сильной движущей силой. Глобализация является важным фактором для изменения энергии, мобильных телефонов, стали, социальных сетей и фармацевтических препаратов.

Кто продает товар и как он их использует? Как клиенты воспринимают свои ценности, как принимать решение о покупке, и где покупать их товары, новости в демографической структуре потребителей и потреблении продукта могут изменить конкуренцию. Например, широкомасштабное потрясение текущего видео оказало большое влияние на широкополосных интернет-провайдеров, операторов беспроводной связи и телеведущих.

Инновации продукта. Постоянный поток инновационных продуктов изменяет конкурентоспособную модель отрасли. Прежде всего это привлекает новых покупателей, улучшает развитие отрасли и / или создает более широкий, более диверсифицированный продукт среди конкурентов. Светодиодные индикаторы Phillips позволяют потребителям включать и выключать дистанционный свет и программировать их для вспышки и мигания, если они обнаруживают и обнаруживают вредителей с помощью механизма смартфона. Технологические изменения и инновации в производственном процессе. Технологический прогресс радикально изменит ландшафт отрасли, создаст новые и лучшие продукты по низким ценам и откроет новые границы отрасли.

Крупные фирмы выходят на рынок или выходят из него. Доступ одного или нескольких зарубежных компаний к географическому рынку замедляет конкурентоспособность отечественных фирм, которые ранее доминировали на рынке примерно за четыре квартала. Аналогичным образом, когда отечественная фирма из другой отрасли пытается выйти на рынок, покупая или запуская свою собственную инициативу, она обычно усиливает конкуренцию на новых маршрутах.

Диффузия технических ноу-хау между многими компаниями и странами. Диффузия знаний может быть достигнута за счет научных

журналов и торговых публикаций, во время экскурсий на фабрики, разговоров между поставщиками и потребителями, миграционных и интернет-источников.

Изменения в затратах и эффективности. Увеличение или уменьшение разницы в стоимости между основными конкурентами резко меняет конкуренцию. Снижение затрат на планшетные ПК, вероятно, снизит цену. Благодаря тому, что продукт стал доступным для пользователей, он упростил работу планшета.

Навыки клиентов варьируются от продуктов к продуктам разнообразной продукции. При переходе от стандартизованных продуктов к дифференциальным продуктам противники должны принять стратегию друг друга для диверсификации.

Регулирующее воздействие и изменение государственной политики. Правительственные регламентационные действия могут часто оказывать существенное влияние на отраслевую практику, а также на стратегические подходы. Новые правила и положения в программе медицинского страхования, финансируемые государством, приведут к изменению здоровья.

Изменения в социальных проблемах, отношениях и образе жизни. Развитие социальных проблем, изменение взглядов и образа жизни могут стать сильным инициатором изменений в отрасли. Заинтересованные озабоченности потребителей в отношении состава химических веществ и пищевых ингредиентов заставили компанию обновить свой метод лечения. Это также помогло группе исследований и разработок в дополнение к использованию полезных ингредиентов и конкуренции в производстве фруктов и вкусных продуктов.

Если руководители не убеждены в мотивах одной или нескольких движущих сил, тогда трудно разработать стратегию, учитывающую последствия движущей силы, если взгляды не подходят. Следовательно, непросто проанализировать движущую силу; является очень сложной задачей, которая определяет направление, в котором отрасль считается очень ценной.

Короче говоря, анализ движущей силы - это система стратегического мышления, которая исследует и управляет менеджерами, как подготовиться к будущим изменениям.

Вопросы к самоподготовке

1. Назовите спектр инструментов, которые должны быть непременно использованы для того, чтобы не только разработать, но и успешно реализовать стратегию
 - А. адаптивность
 - Б. функциональность

- В. оперативность принятия решений
- Г. тактичность
- Д. ответственность

2. Укажите, что входит в иерархию стратегий

- А. бизнес-стратегия
- Б. стратегия диверсификации
- В. корпоративная стратегия
- Г. стратегия инноваций
- Д. стратегия экономии

3. Укажите, какие составляющие включает в себя управление процессом реализации стратегии

А. контроль за тем, чтобы политика и правила компании соответствовали успешной реализации стратегии

Б. подготовка и укрепление ресурсной базы, возможностей компании, которые будут способствовать реализации стратегии

В. подбор персонала, обладающего необходимыми навыками и квалификацией

Г. развитие внутри компании системы лидерства

Д. все перечисленные

4. Укажите, на ком лежит корпоративная ответственность за стратегию многопрофильной компании

А. на учредителе

Б. на акционерах

В. на генеральном директоре

Г. на бизнес-консультантах

Д. на всех перечисленных

ТЕМА 9. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ

Конкуренция – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов (например, в Японии ресурсы используются в целом в три раза эффективнее, чем в России), повышения качества товаров и уровня жизни населения.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Формы конкуренции:

- 1) предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;
- 2) функциональная – конкуренция между товарами (объектами) - заменителями.

Методы конкуренции:

- 1) на основе критерия повышения качества товара (неценовая);
- 2) критерия повышения качества сервиса товара;
- 3) снижения цены (ценовая);
- 4) снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;

5) использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т.п.);
- региональном (районе, городе, области и т.п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

Варианты изменения конкуренции между фирмами известны следующие:

- 1) конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
- 2) конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- 3) конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- 4) конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- 5) конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- 6) конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
- 7) конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;
- 8) конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;
- 9) ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

К факторам, влияющим на конкурентную борьбу, относятся:

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирм, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры, входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

Конкурентное преимущество организации определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовать эти связи в виде *системы ценностей* (рисунок 2), чтобы фирма могла получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки могут снизить оперативные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов. Понятие «системы ценностей» и «цепочки ценностей» ввел в управленческий процесс М.Портер.

Объективный анализ конкурентных позиций – залог рыночной успешности. Оцениваются рыночная стратегия, реакция на смену стратегического курса вашим предприятием, сопоставление товаров и целых категорий товаров с продукцией конкурирующих компаний, сравниваются типы организационных структур. Наиболее эффективными **методы конкурентного анализа** будут по отношению к рыночному лидеру, так как это позволит выявить те факторы, в силу которых ваше предприятие уступает лидирующие позиции.

Информация о возможных действиях постоянных и будущих конкурентов крайне важна для стратегической безопасности предприятия. Анализ конкурентных позиций таких как: рыночные позиции, стратегические цели, источники роста конкурирующих производств, квалификация руководства, информация о наличествующем оборудовании – всё это должно быть подвергнуто скрупулёзному анализу. При сравнении с личным производством используется информация о 3–5 конкурирующих предприятиях.

Конкурентный анализ с помощью профиля требований. Методика проведения.

Конкурентный анализ рынка требует привлечения собственных специалистов, прекрасно разбирающихся в продукции лидера рынка и прочих конкурирующих производств. Выработку определённых критериев для сопоставления категорий товаров лучше провести на внутрипроизводственном совещании. Помимо этого, подлежит разработке

и профиль требований к категории товаров, который позволяет определить значимость отдельных факторов для реализации этой категории товаров.

На что стоит обращать внимание при проведении конкурентного анализа?

В первую очередь участникам конкурентного анализа стоит обратить внимание на отрицательные значения параметров своего производства, которые выявляют характерные слабые стороны своей категории товаров. Анализ должны быть подвергнуты и положительные параметры. Итоги конкурентного анализа нуждаются во всестороннем открытом обсуждении, во время которого желательно планирование процедурных улучшений, увеличивающих конкурентоспособность всего производства и изучаемой категории товаров.

Устранение выявленных недостатков категории товаров сложный многоуровневый процесс, требующий чёткого планирования каждого шага и его увязки с календарным графиком. Скорость избавления от узких мест производства и недостатков категории товаров зависит от уровня представления и осознанности проблемы руководством предприятия.

Конкурентный анализ рынка и своих категорий товаров в сравнении с аналогичными товарами конкурирующих предприятий, возможно, станет пусковым механизмом по развитию или модернизации продуктов. Разработка и внедрение новых продуктов с конкурентной стоимостью – основополагающий фактор успешности производства. Залог будущей успешной работы предприятия – своевременная модификация существующих товаров и быстрая разработка и внедрение новых. Исходя из вышесказанного, нельзя переоценить значимость отделов НИОКР на предприятии.

Значительная часть производств на сегодняшний день работают на рынках со слабым ростом, что препятствует усилению конкурентного положения. Будущая успешность в данном случае скрыта в реализации резервов эффективности, что невозможно без конкурентного анализа.

В чем состоит основная задача деятельности контролера?

Контролер должен видеть свою главную задачу в представлении значимых факторов для производства в виде пригодном для измерения и сопоставления. На контролере лежит ответственность по сбору анализа и интерпретации базовых данных: тенденции прогресса в производственной сфере, слабые и сильные стороны конкурирующих предприятий.

Выявление сильных сторон производства через анализ конкурентной среды предприятия позволит разработать стратегические планы по устранению узких мест и увеличению прибыли.

Используя методы конкурентного и методы стратегического анализа вовремя будут обнаружены пути стратегического развития и возможные

угрозы. Установление слабых сторон у конкурирующих компаний – стартовая площадка под наступательную стратегию своего производства, что в будущем может привести к долговременному росту и прибыльности собственного предприятия.

Результаты анализа конкурентной среды

Как применяются результаты анализа конкурентной среды в управленческих решениях?

Определение нового вектора ориентации производства – постоянная и сложнейшая задача руководства предприятия. Перманентный конкурентный анализ позволит выявить сильные стороны конкурентов по сравнению с собственным производством. Это превосходство, зачастую, может базироваться на мелочах, устранение которых не потребует серьезных затрат. Отсюда очевидность необходимости конкурентного анализа для каждой категории товаров.

Маркетологи неслучайно ввели понятие «конкурентные войны» в конкурентной среде, поскольку конкуренция близка к военным действиям: существуют разведка, аналитика, проработка стратегии и тактики отвоевывания и закрепления своих позиций в определенном рыночном сегменте. Можно говорить и об атакующих или оборонительных действиях, глобальном наблюдении за противником и временами о диверсии. Соперники в рыночной среде не всегда находятся в состоянии противостояния друг с другом, но нужно всегда иметь точное представление о том, есть ли на рынке кто-то, занимающийся близкой к твоей деятельностью. Оценка и анализ конкурентной среды позволяют смоделировать схему роста бизнеса, определить цели и ориентиры.

Составить максимально точный прогноз и анализ потенциальных действий конкурентов довольно проблематично. Причем это еще больше усложняется, когда речь идет о небольших предприятиях. При этом действия больших фирм предугадать несколько легче. Это рыночная гибкость – способность быстро откликнуться на изменения конкурентной среды и предпринять адекватные действия. Однако анализ рынка конкурентной среды нужно осуществлять все время и очень внимательно.

В ходе всех изменений в деятельности любой фирмы, будь то ценовая политика, рекламные кампании, внедрение новых направлений, товаров или услуг, инновационные мероприятия, следует проводить анализ внешней конкурентной среды, а также прогнозировать, какие изменения на рынке последуют за этими нововведениями.

Недостаточно просто следить за деятельностью конкурентов, необходим полноценный сравнительный анализ конкурентной среды, который позволяет сформировать схему привлечения потребителя и спрогнозировать развитие ситуации на рынке и в компании.

Анализ конкурентной среды в определенной отрасли может быть как максимально детальным (можно составить прогноз деятельности компаний-конкурентов даже на несколько лет вперед), так и емким в контексте краткосрочных задач.

Потенциальные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентной среды:

- создание маркетинговой политики позиционирования товара;
- предсказание плана продаж;
- подготовка ассортимента и схемы товарной политики;
- определение цены на товар в контексте конкурентной среды;
- разработка товара: выбор свойств и ключевых показателей продукта в контексте конкурентной среды;
- разработка схемы продвижения продукта в контексте конкурентной среды.

Специалисты советуют учитывать такие **правила** конкурентного анализа рынка:

1. Точно осознавайте цели анализа конкурентной среды на рынке (исследовать и добывать данные можно долго, но смысл в целенаправленности процесса);
2. Заранее установите границы конкуренции и определите важнейших конкурентов для проведения анализа;
3. Проводите маркетинговый анализ деятельности конкурентов.

Какие особенности имеет анализ конкурентной среды в отрасли

Анализ конкурентной среды в отрасли характеризуется обозначением конкурентной борьбы, существующей в ней, выявлением ее причин, оценкой уровня влияния конкурентных сил.

Существуют **виды конкуренции:**

- жесткая;
- интенсивная;
- нормально-замедленная;
- привлекательно-слабая.

Анализ интенсивной конкуренции показывает, что действия компаний-конкурентов понижают среднюю прибыль в отрасли. Анализ умеренной конкуренции свидетельствует, что большая часть компаний получает среднюю в отрасли прибыль. Слабая конкуренция отличается тем, что большая часть фирм в отрасли в состоянии получать прибыль выше среднего, инвестируя лишь в производство.

Определенные стратегии, выстраиваемые менеджерами, помогают благополучно существовать на рынке и встраиваться в конкурентную среду, препятствуя отрицательным воздействиям конкурентов. Сюда можно отнести стратегии, которые:

- максимально обособили бы фирму от конкурентного влияния;

➤ воздействовали бы на конкурентные законы в отрасли в удобных для компании аспектах;

➤ создали бы условия для формирования и удержания веской и стабильной позиции, гарантирующей преимущества в конкурентной борьбе.

Анализ конкурентной среды в отрасли можно осуществить с помощью **карты стратегических групп**. Данная карта дает возможность анализа и сравнения конкурентных позиций компаний, работающих в выбранной отрасли.

Стратегическая группа конкурентов – определенное количество компаний, занимающих близкие позиции на рынке и конкурирующих на основе одних и тех же преимуществ с применением одинаковых схем. Компании будут относиться к общей стратегической группе в том случае, когда у них близкие характеристики (размер, степень интеграции, выбор товаров, географическое поле деятельности, ценовая политика, процент рыночных сегментов и пр.), они применяют аналогичные конкурентные стратегии, действуют в одном диапазоне критериев «цена-качество», обслуживают одних и тех же заказчиков и выстраивают идентичные ориентиры.

Стратегические решения фирмы всегда ориентируются на стратегии конкурентов и их возможные действия в дальнейшем. Именно конкурентная среда диктует, стоит ли сейчас немного подождать или, наоборот, начинать активные действия, пока конкуренты дают такой шанс.

Созданию грамотной и эффективной схемы деятельности компании в контексте конкурентной среды, а также предварительному выстраиванию контрмер способствует рабочая схема по сбору данных о конкурентах, как говорится, кто предупрежден, тот вооружен!

Какая потребуется информация, чтобы провести анализ состояния конкурентной среды

Анализ конкурентной среды продуктивен, если вы будете обладать максимально детальными данными о самых важных на рынке конкурентах. Эти данные для анализа конкурентной среды вполне можно извлечь из маркетинговых исследований деятельности конкурентов.

Подобное исследование точно такое же, как исследование потребителей. Перечислим наиболее продуктивные методы получения детальной и емкой информации о конкурентах и их продуктах, нужные для анализа:

➤ **Опросы потребителей** – количественный или качественный сбор и анализ мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для определения их слабых и сильных сторон;

➤ **Мониторинг мест продаж** демонстрирует качество и условия выкладки товаров, стратегии в области промо-акций и ассортимента;

➤ **Поиск в интернете** – отзывы, сайты конкурентов, обзоры и пр.;

- **Интервьюирование экспертов рынка** дадут понимание качества продукта конкурентов, его имиджа на рынке;
- **Опрашивание менеджеров по продажам:** инсайдерские данные (торговый персонал может предоставить презентации, специальные программы конкурентов);
- **Изучение отраслевых обзоров.** Публикации финансовых показателей, открытых рейтингов, иногда и принципиальных характеристик бизнеса;
- **Тематические выставки, конференции и семинары.** Данные об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии.

SWOT-анализ

SWOT-анализ конкурентной среды подразумевает определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей, рисков и выстраивание взаимосвязей между ними. SWOT – это аббревиатура, которая состоит из определений: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Цель SWOT-анализа конкурентной среды – определение основополагающих факторов, которые следует принимать в расчет, когда прорабатывается стратегия. SWOT-анализ конкурентной среды имеет 6 первостепенных направленностей: продукт, процессы, покупатели, дистрибуция, финансы и администрирование. Полученные при анализе данные непосредственно влияют на стратегические решения.

SWOT-анализ конкурентной среды дает ответы на вопросы:

Используются ли предприятием его внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в стратегии?

Какие из потенциально сильных сторон компании могут стать отличительными преимуществами при условии, что таких нет?

Можно ли считать слабости компании ее уязвимыми местами? Или они не дают шансов использовать определенные возможности?

Какие выгодные возможности могут предоставить компании реальные шансы на успех при их использовании?

Какие угрозы должны беспокоить компанию больше, чем все остальные?

Наиболее типично обобщить данные анализа в виде таблицы, где будут прописаны и оценены сильные стороны в деятельности компании (S), слабые стороны (W), потенциальные благоприятные возможности (O) и внешние угрозы (T). Точкой пересечения данных параметров анализа будет экспертная оценка в баллах. Результирующее число баллов по строкам и столбцам демонстрирует первенство учета какого-либо фактора при выстраивании стратегии.

SWOT-анализ конкурентной среды по своему завершению формирует матрицу стратегических мероприятий, где SO – мероприятия,

нужные для использования сильных стороны, с целью увеличения потенциала фирмы; WO – мероприятия, нужные, чтобы преодолеть слабые стороны и максимально использовать имеющиеся возможности; ST – мероприятия, которые используют сильные стороны компании, чтобы уменьшить количество рисков и угроз; WT – мероприятия, которые уменьшают воздействие слабых сторон, чтобы уменьшить количество рисков и угроз.

SWOT-анализ конкурентной среды предполагает некоторые правила, которым нужно следовать во избежание потенциальных ошибок и для привлечения максимальной пользы:

1. Конкретизируйте сферу проведения SWOT-анализа конкурентной среды. Чем больше охват информации для анализа, тем более неточными для практики получатся результаты;

2. Будьте корректными при распределении факторов по разным группам в ходе анализа. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании. Возможности и угрозы демонстрируют положение дел на рынке, на них невозможно повлиять напрямую;

3. SWOT-анализ конкурентной среды должен демонстрировать существующее состояние и перспективы фирмы на рынке;

4. SWOT-анализ конкурентной среды должен осуществляться группой людей, чтобы избежать субъективизма в оценке;

5. Формулируйте результаты SWOT-анализа конкурентной среды, чтобы нагляднее интерпретировать воздействие факторов на бизнес фирмы на данный момент и в перспективе. Тогда полученные в ходе SWOT-анализа конкурентной среды данные будут максимально полезны в реальности.

SWOT-анализ конкурентной среды имеет ряд ограничений: это только инструмент для придания структуры имеющимся данным. SWOT-анализ конкурентной среды не дает точных и оформленных рекомендаций или конкретных ответов.

SWOT-анализ конкурентной среды дает возможность увидеть и оценить ключевые факторы и различные события. При этом он не так прост, как кажется, поскольку на итоги напрямую влияют объем и качество исходных данных. SWOT-анализ конкурентной среды должен осуществляться профессионалами с адекватными знаниями о нынешнем положении дел на рынке и его перспективах развития, или же требуется провести колоссальную работу, чтобы собрать и исследовать изначальные данные для того, чтобы прийти к этому пониманию.

Если на этапе создания таблицы вы допустите ошибки (лишние факторы или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), то на следующих этапах их уже нельзя будет обнаружить (кроме совсем явных). Это станет причиной неадекватных действительности умозаключений и неверных

стратегических решений в процессе анализа и по его завершении. Также объяснение полученной модели, качество выводов и рекомендаций напрямую зависят от уровня профессионализма экспертов, которые проводят SWOT-анализ конкурентной среды.

Метод ФАС

Чтобы отследить нынешнее состояние конкуренции на рынке, Федеральная антимонопольная служба разработала методику анализа и оценки конкурентной среды.

Данная методика анализа и оценки конкурентной среды на рынке состоит из таких этапов, как:

1. Выявление временного интервала исследования товарного рынка;
2. Обнаружение продуктовых и географических границ товарного рынка;
3. Раскрытие количества компаний, функционирующих на товарном рынке;
4. Установление объема товарного рынка и долей компаний на рынке;
5. Определение степени концентрации товарного рынка;
6. Выявление входных барьеров товарного рынка;
7. Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке;
8. Составление аналитического отчета.

Исходная информация для анализа может быть представлена в виде:

- данных государственной статистической отчетности, характеризующих работу предприятий;
- сведений, полученных от налоговых, таможенных и иных государственных органов, а также органов местного самоуправления;
- сообщений, полученных от физических и юридических лиц;
- результатов товароведческих экспертиз, заключений и анализа специализированных организаций;
- материалов ведомственных и независимых информационных центров и служб;
- данных объединений потребителей и объединений производителей;
- сообщений сми;
- показателей собственных исследований и анализа антимонопольного органа и данных антимонопольных органов других государств;
- показаний маркетинговых, социологических исследований, анализа, выборочных опросов и анкетирования хозяйствующих субъектов, граждан, общественных организаций;
- технических условий и других нормативов;

- обращений физических и юридических лиц в антимонопольный орган;
- обзоров прочих источников.

Эта информация способствует анализу и оцениванию состояния конкурентной среды, и составлению аналитического отчета.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, какие основные обязанности на всех этапах должен выполнять совет директоров компании

А. собирать, анализировать и структурировать информацию о потенциальных клиентах

Б. увеличивать продажи в своем секторе

В. осуществлять критическую оценку стратегии и направления движения компании

Г. осуществлять надзор за финансовой отчетностью компании

Д. распределять имеющиеся в распоряжении компании ресурсы

2. Лидерство требует от индивида

А. убеждений

Б. мотивации

В. соблюдения корпоративной этики

Г. вклада в разработку корпоративной культуры и политики

Д. всего перечисленного

3. Укажите, сколько подходов в экономической науке выделяют к реализации стратегии в зависимости от того, достигнут ли консенсус или наличествует единоличный подход и индивидуальное принятие решений

А. 7

Б. 4

В. 3

Г. 5

Д. 8

4. Укажите, что подразумевает подход организационных перемен

А. менеджеры, применяющие данный подход, исходят из того, что стратегия была сформулирована правильно

Б. менеджер, отвечающий за стратегию, собирает группу сотрудников для проведения мозгового штурма

В. менеджеры видят свою задачу в том, чтобы направить деятельность своего предприятия на достижение новых целей

Г. менеджеры концентрирует усилия на формулировании стратегии

Д. руководство компании обращается к кризис-менеджеру

ТЕМА 10. ОЦЕНКА РЕСУРСОВ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Цель: оценить, насколько хорошо работает стратегия компании, и оценить ресурсы и возможности компании как важный аспект стратегии компании и потенциал конкурентного преимущества перед противостоящими компаниями

Для эффективного использования отраслевых инструментов и конкурентного анализа, изучения различных аспектов компании, оценивания окружающей среды, основное внимание должно было уделено необходимости сделать стратегию компании взаимодополняющей ее внешнюю среду. При оценке внутренней ситуации мы рассматриваем ресурсы и возможности компании, структуру затрат и потребительскую ценность. Мы также говорим о конкурентоспособности конкурентной компании.

При анализе компании мы ищем ответ на следующий вопрос:

1. Насколько хорошо работает стратегия компании?
2. Каковы наиболее важные конкурентные ресурсы и возможности компании?
3. Конкурентоспособность структуры затрат компании на основе предложений по потребительской ценности?
4. Является ли ваша конкурентоспособность более сильной или вялой по сравнению с основным конкурентом компании?
5. Какие стратегические проблемы находятся в центре внимания менеджеров?

Ответ на эти пять вопросов основывается на общем понимании общей позиции компании.

Следующие два ключевых показателя показывают, насколько хорошо работает стратегия компании. Прежде всего, мы видим финансовый потенциал и прибыльность компании. Второй показатель определяется конкурентоспособностью и конкурентоспособностью рынка. В чем причина отказа финансового индекса Компании? Плохая производительность в медленной компании по сравнению с конкурентами часто вызвана вялой стратегией или плохо реализованной стратегией. Иногда это может быть из-за плохой производительности обеих.

И следующие индикаторы могут описывать, насколько хорошо работает стратегия компании:

- тенденции в области торговли и доходов компании;
- тенденции в ценах на товары компании;
- общая финансовая устойчивость компании;

- показатели удержания клиентов компании;
- новый индекс удовлетворенности клиентов;
- изменение репутации через образ и клиентов Компании;
- улучшенные внутренние процессы, такие как частота ошибок, исполнение заказа, время поставки, производительность сотрудников.

Общая эффективность Компании не требует радикальных изменений в стратегии. И когда репутация и финансовый статус компании ослабевают, необходимо внести изменения в существующую стратегию.

Следующий ключевой вопрос - каковы конкурентные ресурсы и возможности Компании?

Бизнес-модель и стратегия компании должны соответствовать ее ресурсам и возможностям. Стремление оправдать ценность или недостаток потребительской ценности - ошибочное решение. Конкурентоспособность компании характеризуется тем, что компания отвечает внутренней стратегии компании, используя самые ценные, редкие, труднодоступные коллеги компании или легко заменяя ресурсы. В то же время положительный результат будет достигнут, когда долгосрочное конкурентное преимущество будет постоянно развиваться. Ресурсы и возможности компании должны быть направлены на развитие новых рыночных возможностей. Если основное внимание уделяется расширению сферы обслуживания, чтобы помочь защитить репутацию и прибыльность компании на рынке, вполне вероятно, что будет создано новое измерение.

Какие механизмы следует использовать для оценки потенциала и возможностей компании? Фактически, необходимо проанализировать ресурсы и способности для определения успеха конкуренции. Потенциал компании будет известен, когда эти требования будут выполнены. Этот анализ представляет собой двухэтапный процесс. На первом этапе будут определены ресурсы и возможности компании. На втором этапе они полностью изучены, и вопрос о том, кто является конкурентоспособным, важен. Все они отвечают на вопрос, повлияет ли это на устойчивость конкурентных преимуществ перед конкурентами.

Ресурсы Компании включают конкурентные объекты, принадлежащие или управляемые Компанией. Они включают материальные ресурсы, такие как заводы, центры закупок, производственные мощности, патенты, информационные системы, а также капитальные запасы или кредитоспособность. И название бренда с нематериальными ресурсами, культура организации, которая работает на результаты.

Компания предоставляет широкий спектр доступных материальных и нематериальных ресурсов.

Способность - это способность компании полностью соответствовать внутренним процедурам. Способность также называется квалификацией. Квалификация или квалификация распределяются по типу, качеству, конкурентоспособности. Некоторые из них более конкурентоспособны, чем другие. Организационные возможности создаются и разрабатываются с использованием ресурсов компании. Мы видим, что некоторые из возможностей зависят от материальных ресурсов компании, в частности человеческого капитала и интеллектуального капитала.

Например, способность Nestle управлять более чем двумя тысячами фирменных наименований основана на знании менеджеров брендов компании, маркетинговых знаний и отношений с розничными торговцами почти в двухстах странах по всему миру. И инновационные производственные мощности W.L.Gore, творческие таланты, знания, специфичные для технологии, и культура компании, которые поддерживают творческое мышление и творчество.

Ресурс - это актив, принадлежащий компании. Собственный объект. И способность отражается в способности компании полностью соответствовать внутренним действиям. Развивается и развивается способность использовать ресурсы компании.

Материальные ресурсы могут включать:

➤ **Физические ресурсы** - производственные заводы и оборудование, эффективное оборудование, привлекательная недвижимость, владение ценными природными ресурсами;

➤ **Финансовые ресурсы** - денежные средства и их эквиваленты, кредитный рейтинг компании, способность заимствовать компании

➤ **Технологические ресурсы** - патенты, авторские права, высокие технологии

➤ **Организационные ресурсы** - информационно-коммуникационные системы, системы контроля качества

➤ **Человеческие ресурсы и интеллектуальные ресурсы** для нематериальных ресурсов. Опытная и способная рабочая сила, талантливые специалисты в ключевых отделах, управленческие ноу-хау, брендинг, имидж, репутация; Отношения, такие как технологии, ноу-хау, рыночные альянсы, совместные предприятия и различные партнеры, включают доверие и культуру компании.

Основное внимание компании уделяется ресурсам и возможностям, насколько они сильны на рынке. Конкурентоспособность или способность ресурса определяется тем, сколько из его четырех тестов проходит через устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентоспособность ресурсов и возможностей компании обычно оценивается с помощью тестов VRIN. Эти тесты демонстрируют конкурентное преимущество.

Изучить ресурсы и способность (1) быть ценными, (2) редко, (3) не копировать и (4) заменять другими товарами. Конкурентная конкурентоспособность оценивается этими четырьмя тестами. Первые два теста проверяют, являются ли ресурсы и возможности конкурентоспособными или нет. И последние два определяют, насколько конкурентным является преимущество.

1. Является ли ресурс или способность быть конкурентоспособным? Вся компания обладает множеством ресурсов и способностей. Некоторые из их ресурсов и способностей влияют на обладание конкурентным преимуществом, в то время как другие не эффективны. Google не смог использовать свои технологические ресурсы и инновационные возможности программного обеспечения для создания Google Кошелька. В результате было повреждено 300 миллионов долларов. Однако эти ресурсы и возможности сделали Google лучшей поисковой системой в мире, но их стоимость в мобильных платежах была низкой и очень низкой.

2. Редки ли ресурсы и способности? Ресурсы и возможности, которые доступны или часто доступны для компании, не могут создавать конкурентные преимущества. Например, все бренды, производящие сладкие продукты, имеют ценные маркетинговые возможности. Следовательно, такие способности редко поглощаются в этой области. Тем не менее, фирменная мощь Oreo уникальна. Он заработал Kraft Foods не только с большой долей рынка, но и за счет расширения цепочки товаров в Butter Cup Oreo и Mini Oreo.

3. Являются ли ресурсы и возможности уникальными или трудными для копирования? Копирование ресурсов или возможностей является одним из самых сложных и дорогостоящих. Ресурсы без репозитория создают конкурентное преимущество. Хотя ресурсы уникальны (когда недвижимость является собственностью, патентом) и в течение длительного времени (название бренда, организационная культура, поддерживающая стратегию), необходим большой капитал, и трудно передать такие ресурсы и возможности другим компаниям. Возможности не могут быть скопированы конкурирующими компаниями, когда речь заходит о сложных социальных проблемах (таких как отношения с трастовыми работниками, поставщиками, потребителями) и высоким уровнем неопределенности (сложные сложные процессы, такие как поиск новых лекарств).

4. Заменяются ли ресурсы и мощности альтернативными продуктами другой компании, чувствительны ли они к угрозе альтернативных ресурсов и способностей? Если у противоположных компаний есть альтернативные ресурсы, наиболее ценные, редко доступные,

дорогостоящие перераспределенные ресурсы могут быть более экономичными и эффективными, чем формулирование конкурентных преимуществ. Например, технологические преимущества владельцев промышленности, что мы сможем автоматизировать преимущества издержек производства, используя ведущее в отрасли производство на шельфе, составляют менее нуля. Только ресурсы, не эквивалентные ресурсам, могут влиять на конкурентные преимущества.

В мире у немногих компаний есть ресурсы и возможности, которые могут наилучшим образом обрабатывать вышеупомянутые четыре теста. Один из них - Walmart. Отличная способность компании управлять логистикой и сетью поставок способствовала продвижению своих конкурентов уже более 40 лет. Одной из самых замечательных компаний в мире является компания Lincoln Electric. Компания считается одной из лучших организаций в обеспечении беспрецедентной производительности труда (производительности) в качестве компенсации за своих сотрудников. Благодаря отличной интенсивной производственной системе качественной продукции компания производит сварные изделия в мире уже более 100 лет.

Руководство компании может представлять собой набор ресурсов, которые можно протестировать, если он определит, что нет ресурсов для прохождения высоких баллов независимо от всех четырех тестов. В то время как ресурсы Nike сосредоточены на науке и развитии, маркетинговых исследованиях и товарном дизайне, его ресурсы относительно похожи на ресурсы его основных конкурентов Adidas. Однако, несмотря на сходство, кросс-функциональный процесс дизайна Nike повышает интенсивность инноваций в спортивной одежде и обуви. В то же время доминирование Adidas над другими компаниями в отрасли оказывает положительное влияние на конкурентов. Дизайнеры обуви Nike получают идею использования своих новых продуктов от профессиональных спортсменов, которые поддерживают их продукцию. Компания также работает с исследователями обуви, тренд-аналитиками, цветными дизайнерами в дизайне новых дизайнов. Впоследствии работа направляется комиссии. Дисковая панель Nike состоит из сотен людей, которые ценят прототип продукта (цветной и цветной дизайн, вышивка и цвет). Комиссия ежегодно утверждает около 400 экземпляров. Продукт продается в более чем 180 странах по всему миру. Профессиональное подтверждение Nike, исследования, маркетинговые исследования и управленческие ноу-хау являются ключевым источником конкурентного преимущества компании. Эти высокопрофессиональные и высококвалифицированные крестьяне позволили компании остаться в топ-20 для обувной и швейной промышленности.

Компании с дефицитом ресурсов, необходимые для успеха в отрасли, могут принимать стратегии, направленные на снижение конкурентоспособности ресурсов и возможностей определенных оппонентов или, по крайней мере, их нейтрализацию. Они будут готовы идентифицировать и развивать ресурсы конверсии для достижения этой цели. Например, у Amazon.com не было основной торговой сети, такой как конкуренты Barnes & Noble. Тем не менее, Amazon.com привык поставлять самые быстрые, быстро продаваемые книги в руки потребителя. Кроме того, бесплатная доставка книг на сумму менее 35 долларов США оказалась более удобной и рациональной, чем потребляющая время ритейлеры. Итак, Amazon сделала тонкий, сознательно конкурентоспособный набор ценных ресурсов. Эта компания в состоянии эффективно и гибко заменить самые ценные материальные ресурсы Barnes & Noble в 1400 розничных магазинах и колледжах.

Компания без конкурентных ресурсов может получить конкурентное преимущество, используя набор ресурсов. Эта коллекция позволяет вам выполнять значительные перекрестные функциональные способности на высоком уровне.

Компании необходимо разработать радикально разные ресурсы, которые не будут заниматься ресурсами, принадлежащими конкурирующей компании, и заменит сильные стороны решения.

Важность динамичных возможностей для обеспечения преимуществ устойчивой конкуренции

Чтобы достичь конкурентоспособности ресурсов и конкурентоспособности на рынке, его необходимо постоянно разрабатывать и модифицировать в нужное время. Иногда необходимо расширять и углублять ресурсы и возможности компании, чтобы использовать возможности развивающегося рынка. Износ ресурсов и возможностей организации снижает конкуренцию. Он обновлен, изменен или даже поэтапный, а также ресурсы и возможности, которые были перестроены в ответ на изменения на рынке, изменение стратегии компании, усиление конкуренции. Напротив, экологический ущерб может подрвать ценность ключевых стратегических ресурсов. То есть, статические ресурсы и способные «сделать алмазную ржавчину».

Организационная задача управления состоит из двух элементов: (1) изменение существующих ресурсов и возможностей, постоянно меняющихся. (2) Важно рассмотреть полный и новый потенциал для развития ресурсов и возможностей для преодоления усилий конкурентов по улучшению и повышению ценности потребителя. Компании, которые знают важность переосмысления и восстановления ресурсов и возможностей, выполняют ежедневную функцию управления для создания новых конфигураций ресурсов и возможностей. Такой подход к управлению поможет компании подготовиться к изменениям на рынке и

искать новые возможности. Ключом к созданию и интеграции новых конкурентных ресурсов называется динамическая способность. Динамическая способность - возможность обновления, углубления или восстановления существующих ресурсов, способности реагировать на меняющуюся среду или изменения рыночных возможностей.

Руководство Toyota активно обновляло возможности компании по технологии гибридных двигателей с экономией топлива. Кроме того, компания постоянно улучшала свою популярную систему Toyota Production, чтобы повысить качество своего автомобиля с относительно небольшими затратами.

Кроме того, менеджеры BMW создали новые организационные возможности для разработки гибридных двигателей. Это позволило компании выпускать гибридные гибриды i3 и i8, высоко оцененные. Существует много ресурсов и возможностей для развития. Они могут даже быть сформированы и дополнены союзами, покупками.

Cisco Systems значительно расширила свои технические возможности, часто покупая возможности для внедрения новых категорий продуктов. Стратегические альянсы являются широко используемым подходом к развитию и трансформации возможностей в области биотехнологии и фармацевтики.

Важным элементом оценки общей позиции компании является изучение ресурсов и конкурентоспособности, которые позволят компании использовать лучшие возможности на рынке и защитить свое будущее благосостояние от внешних угроз. Самый простой и простой способ проведения этого исследования широко известен как SWOT-анализ. Поскольку этот анализ фокусируется на внутренних сильных и слабых сторонах Компании, возможностях рынка и внешних угрозах.

Внутренние сильные стороны компании всегда должны быть основой ее стратегии: фундаментальная поддержка конкурентных активов компании это - самый надежный способ привлечь клиентов и успешно конкурировать со своими конкурентами.

Вопрос 3: Является ли структура затрат компании и ценность для клиентов, конкурентоспособной?

Очень важно рассчитать затраты в очень большой отрасли, где влияние цены заметно. Даже компании с разными видами товаров должны придерживаться одной и той же ценовой политики в одной и той же цепочке продуктов. Тем не менее, компании должны сохранять свою конкурентоспособность на основе их потребительской ценности. Например, суть ценностного предложения Tiffany заключается в том, что, хотя сегодня ювелирные изделия с бриллиантами дешевы и их можно купить в Интернете, благородные продукты всегда привлекательны для тех, кто любит самообслуживание, которые хотят высшего качества, бренд

высокого класса. Несмотря на низкое ценовое давление Walmart, Target сохранила свое предложение для клиентов, уделяя особое внимание его дизайну, имиджу и качеству. Таким образом, важным принципом для менеджеров является достижение минимальных затрат для потребителя по сравнению с конкурентами. Если компания поставляет такое же значение (с той же стоимостью недорогой), она будет иметь конкурентное преимущество. Один из двух наиболее эффективных инструментов аналитики: анализ цепочки стоимости и бенчмаркинг определяют стоимость предложения и стоимости компании.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, на что направлена стратегия широкой дифференциации
 - А. на политику ценообразования, минимизацию и оптимизацию издержек на производство
 - Б. на узкий сегмент потребительского рынка
 - В. на наделение продуктов компании уникальными характеристиками, которых нет у продуктов конкурентов и которые интересны широкому кругу покупателей
 - Г. на достижение более низкого, чем у конкурентов, уровня общих затрат на производство сопоставимых товаров
 - Д. на оптимизацию издержек производства

2. Укажите, в чем суть стратегии низких издержек
 - А. она не удовлетворяет потребительские ожидания по ключевым показателям качества
 - Б. она ориентируется на достижение более низкого, чем у конкурентов, уровня общих затрат на производство сопоставимых товаров, которые привлекают широкий круг покупателей
 - В. она нацелена на узкий сегмент потребительского рынка
 - Г. она имеет превосходство над конкурентами в плане продвижения товаров
 - Д. ничего из перечисленного

3. Стратегия широкой дифференциации – это...
 - А. привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов
 - Б. создание дифференцирующего свойства, которое, с точки зрения покупателей, не снижает их затрат и не дает новых преимуществ
 - В. нишевая стратегия на базе низких издержек
 - Г. отказ от оповещения потребителей о новых свойствах товара в надежде, что покупатель сам оценит и выберет этот товар

Д. способ повысить уровень приверженности покупателей своей торговой марке

4. Укажите, какие обстоятельства могут способствовать тому, что стратегия широкой дифференциации может оказаться относительно неудачной

А. создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателей не снижает их затрат и не дает новых преимуществ

Б. лидер может чрезмерно увлечься уменьшением издержек

В. чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства превосходят потребности потребителя

Г. лидеры отрасли могут вытеснить компанию из сегмента покупателей, чувствительных к цене, или потребителей, ценящих качество и индивидуальный дизайн

Д. все перечисленные

ТЕМА 11. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СТОИМОСТИ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Цель: как производственная цепочка компании влияет на стоимость и добавленную стоимость компании, как бенчмаркинг является инструментом для оценки конкурентоспособности компании, способов минимизации потерь в цепочке создания стоимости компании; изучая конкурентные преимущества компании.

Мы уже упоминали в наших предыдущих темах, что цепочка создания стоимости компании определяет ключевые действия, которые приводят к потребительской ценности.

Бизнес каждой компании состоит из комплекса мероприятий, таких как проектирование, производство, маркетинг, доставка, поддержка товаров и услуг.

Ряд значений, которые сама компания выполняет, представляет собой цепочку ценностей. Причина, по которой названа цепочка создания стоимости: главная цель действий компании - создать ценность для покупателей продуктов.

Цепочка создания стоимости компании состоит из двух широких типов услуг, которые формируют факторы затрат и потребительскую ценность:

➤ Во-первых, если есть основные действия, которые ценны для потребителей,

➤ Второй тип деятельности, который повышает эффективность основных видов деятельности.

Бенчмаркинг - это средство оценки конкурентоспособности цепочки создания стоимости компании.

Бенчмаркинг сравнивает то, как различные группы компаний относятся к тому, как ведет себя цепочка создания стоимости, сравнивая такие вопросы, как, например, как покупать материалы, как управляется фондом, как обрабатываются продукты, как отправляются заказы и как предоставляются услуги. Затем сравниваются между компаниями и стоимость и эффективность этих мероприятий.

Цель эталонного теста состоит в том, чтобы найти лучшие практики в выполнении этих вещей и полагаться на лучшие практики, когда другие ковыряются.

Например, Xerox начал использовать бенчмаркинг, чтобы сделать его конкурентоспособным с точки зрения затрат. Без компроматации бенчмаркинга Xerox решила сравнить свой бизнес-потенциал с любой из компаний мирового класса в области офисных технологий. Другие компании также начали использовать метод Xerox без задержки.

Например, руководители Toyota приняли идею своевременной инвентаризации, изучив, как заполнить полки супермаркетов США. Автогонки Southwest Airlines основанный на работе команды механиков, сокращает время планового ремонта каждой из остановок.

Трудная часть бенчмаркинга затрудняет доступ к информации об опыте и расходах других компаний, независимо от того, нужно ли им применять этот подход.

Иногда вы можете найти источники информации, связавшись с бенчмаркингом опубликованных отчетов, торговых групп и отраслевых исследовательских фирм или связавшись с известными отраслевыми экспертами, клиентами, поставщиками. Регулярно доступные формы также могут использоваться для отслеживания деятельности конкурирующих или неконкурентных компаний. Аналогичным образом, для сравнения опыта и процессов также выгодно организовать совместное использование продуктов и другие цели совместного несения расходов. Однако маловероятно, что компании смогут делиться информацией о расходах с затратами, даже если они могут делать экскурсии и отвечать на вопросы. Например, даже если две компании используют множество методов для расчета затрат на расчет фактических бизнес-расходов, сравнение затрат обеих компаний - это, конечно, не сравнение яблок с яблоками.

Даже тогда появляется очень надежный источник бенчмаркинга.

Интерес Компании к определению сравнительных затрат и передовой практики побудил консалтинговые компании и сообщества собирать данные бенчмаркинга, распространять информацию о передовом опыте и собирать данные об относительных затратах без определения определенных компаний. Функционирование независимой группы не позволяет сотрудникам компании вести себя таким образом, чтобы сотрудники компании собирали информацию и скрывали имена своих собственных компаний, раскрывали конкурирующие данные и собирали данные о конкурентах.

Цепочка стоимости компании основана на широком спектре услуг. Поставщики содержат цепочку ценностей и цепочку создания стоимости любых партнеров по каналам, которые они используют для обслуживания своих продуктов или конечных пользователей. Цепочка ценностей жизненно важна для партнеров прямого канала. Поскольку затраты и выгоды от дистрибьюторов и розничных продавцов компании являются частью цены, которую платит потребитель, и действий союзников, которые влияют на стоимость клиентов компании. В этой связи компании часто тесно сотрудничают с поставщиками и партнерами через каналы распространения для осуществления услуг с целью создания цепочки ценностей взаимовыгодным образом.

Например, автопроизводители тесно сотрудничают со своими

партнерами - местными автодилерами, чтобы убедиться, что автодилеры довольны ремонтом и обслуживанием дилеров. А поставщики автозапчастей находятся ближе к автомобильным заводам. Это поможет обеспечить своевременную доставку запасных частей, хранение и доставку, а также тесное сотрудничество в планировании и проектировании деталей.

Компании, производящие вино и винтажное оборудование, а также бочки, винные флаконы, крышки, пробки и наклейки, имеют доступ к почти 700 виноделам в калифорнийской винодельческой промышленности. Здесь мы уверены, что производственные цепочки компании тесно связаны с цепочками создания стоимости своих поставщиков и ведущих партнеров.

В результате менеджеры Компании должны понимать не только свою цепочку создания стоимости, но и систему поставок цепочки поставок потребителю для продукта или услуги для точной оценки структуры затрат компании и конкурентоспособной цены. Простейшая цепочка создания стоимости включает услуги с добавленной стоимостью, затраты, доходы от поставщиков и партнеров предыдущих каналов, в то время как отраслевые ценности сильно различаются по отраслям. Например, цепочка услуг в области производства бутилированной воды отличается от кофейной промышленности, в частности, деятельности пружинных цепей или очистки воды, ароматизированных или обработанных основных ингредиентов, используемых в витаминной воде. Потому что в этой отрасли выполняются такие виды работ, как сельское хозяйство, сбор урожая, экспорт, обжарка, упаковка, маркетинг, оптовая торговля и, в некоторых случаях, деятельность магазина.

Аналогичным образом, ванне и кухонные краны в значительной степени зависят от оптовых дистрибьюторов и продаж строительных материалов для их продукции. Тем не менее, производители бумажных изготовителей осуществляют своих дистрибьюторов путем прямой продажи товаров бумажным производителям.

Потребительское предложение Компании и конкурентоспособность затрат зависят не только от действий компании, но и от действий цепочки ценностей поставщиков и партнеров.

Анализ цепочки создания стоимости и бенчмаркинг позволяют определить информацию о расходах или недостатках компании в отличие от основных конкурентов. Конкурентные недостатки могут снизить относительную прибыльность компании или ослабить потребительский спрос. В таких случаях усилия компании по улучшению цепочки создания стоимости могут помочь повысить прибыльность или создать новые функции, которые влияют на ценность клиентов. Общая цепочка добавленной стоимости компании включает три основные области, которые могут вызвать значительные различия в стоимости и стоимости

между фирмами: собственный внутренний бизнес компании, производственные цепочки в отрасли и ценность партнеров по альянсу в цепочке создания стоимости.

В первом направлении менеджеры могут использовать несколько стратегических подходов к снижению стоимости внутренней цепочки добавленной стоимости и повышению конкурентоспособности затрат компании.

1. Определите лучшие практики в компании, особенно с внедрением передовой практики для дорогостоящих действий.

2. Попытайтесь устранить некоторые из затрат отрасли, изменив цепочку создания стоимости. Многие розничные торговцы обнаружили, что получение обратных товаров через благотворительные фонды приводит к снижению затрат, чем затраты, связанные с обратными расходами на логистику.

3. Продвижение дорогостоящих видов деятельности (например, производство) в такие географические районы, как Китай, Латинская Америка или Восточная Европа, что может привести к снижению издержек производства.

4. Используйте услуги аутсорсинга, если поставщики или подрядчики выполняют некоторые из своих действий дешевле, чем их эффективность.

5. Повысить производительность, экономичные технологические усовершенствования, такие как робототехника, гибкие методы производства и внедрение современных электронных сетей.

6. Поиск пути обслуживания и товаров, требующих больших затрат. Например, многие автопроизводители заменяют большую часть металлического наружного вала дешевой пластмассой.

7. Подключите продукт или его части, чтобы помочь вам быстро и экономично производить или собирать ваш продукт.

8. Большие внутренние издержки могут быть компенсированы за счет сокращения доли поставщиков в цепочке создания стоимости и предыдущих каналов в цепочке создания стоимости отрасли. Обычно это самая последняя мера.

Усиление слабых мест в оценочном предложении Клиента можно выполнить, применив один или несколько из следующих способов:

1. Внедрение передового опыта Компании, особенно для услуг, которые важны для создания потребительской ценности: тип продукта, качество продукции или обслуживание клиентов.

2. Внедрение передового опыта в маркетинге, управлении брендами и управлении взаимоотношениями с клиентами для улучшения имиджа бренда и лояльности клиентов.

3. Обратите внимание на перераспределение ресурсов на услуги, которые оказывают значительное влияние на ценность для клиентов, а

также бюджет для новых современных производственных объектов, новые распределительные центры, обновленные сервисные центры или маркетинговые кампании.

С точки зрения улучшения цепочки деятельности поставщиков цепей поставщиков или поставщиков поставщик может быть уменьшен за счет более тесной связи с поставщиками за высокие затраты, низкое сокращение затрат, низкую стоимость замены и экономическую эффективность.

Например, своевременная поставка поставщика может улучшить денежные потоки и финансовые результаты за счет сокращения стоимости флота и внутренних логистических затрат компании, сокращения капитальных затрат на дополнительные складские площади и сокращения задолженности кредиторов. В некоторых случаях компании, как правило, могут продавать свои товары внутри компании, обращаясь к компаниям с более дорогостоящими поставщиками, дешевле, чем покупая их в другой стране.

Аналогичным образом, компания может увеличить свою добавленную стоимость за счет отношений между поставщиками. Некоторые методы включают выбор и хранение поставщиков, отвечающих самым высоким стандартам качества, стимулы для поставщиков качества и включение поставщиков в процесс проектирования. В случае недостатков в компонентах, предлагаемых поставщиками, он может не только улучшить качество и надежность продукта, но также может снизить затраты, поскольку он не мешает процессу производства и снижает стоимость гарантии.

Существует три способа справиться с высокими издержками в цепочке ценностей предыдущих союзников канала:

(1) Давление для минимизации затрат и издержек дилеров-дистрибьюторов и других партнеров предыдущих каналов;

(2) Работая в тесном контакте с партнерами по альянсу предыдущего канала для определения рациональных потенциалов для снижения издержек, например, выгодно доставлять основное количество шоколадного шоколада в жидкости резервуаров. Понимать тот факт, что этот метод не только экономит шоколадные напитки от расходов на упаковку и плавку, но также снижает их затраты на упаковку и упаковку.

(3) переход к более экономичной стратегии распределения или слияние в торговые точки. Прямая продажа модели Dell Computer устранила все действия, затраты и преимущества дистрибьюторов, дилеров и поставщиков, позволяя покупателям приобретать персональные компьютеры непосредственно у Dell.

Компания может повысить эффективность своих клиентов за счет следующих действий от предыдущих партнеров канала:

Во-первых, продвижение совместной рекламы с предыдущими

партнерами по каналам;

Во-вторых, учебные программы для дилеров, дистрибьюторов или розничных торговцев для улучшения обслуживания клиентов или обслуживания;

Создание и выполнение стандартов работы для поставщиков или франчайзи для обеспечения стабильных и стабильных операций магазина.

Например, Papa John's International всегда приветствовала клиентов с более чем 4500 компаниями и франчайзинговым подразделением с высококачественной пиццей, легким заказом клиентов и обслуживанием клиентов. Маркетинговая кампания компании и расширенное обучение, программы развития способствовали повышению добавленной стоимости, а также рентабельности продаж и операционной деятельности в 50 штатах и 34 франшизам.

Как цепочка ценностей связана с ресурсами и способностями? Может возникнуть вопрос

Существует тесная связь между ценностями компании и ее ресурсами и возможностями. Компания строит свои ценности на основе реальных ресурсов и возможностей компании, которая основана на ее деятельности и активизирует свою деятельность. Анализ цепочки ценностей посредством взаимодействия между действиями и ресурсами и мощностями дополняет анализ ресурсов и возможностей в качестве другого инструмента для оценки конкурентного преимущества компании. Бесценные и редкие ресурсы и возможности предоставляют компании конкурентные преимущества. Этот потенциал будет реализован, когда эти активы будут использованы в качестве ценностей. Анализ ресурсов является важным инструментом для оценки конкурентоспособности ресурсов и способностей. Однако конкурентное преимущество компании над ресурсами и возможностями можно объективно оценивать только после ее применения.

Каково конкурентное преимущество основного конкурента компании?

Дополнительным компонентом оценки ситуации в компании является всесторонняя оценка общей конкурентоспособности компании. Чтобы принять это решение, необходимо ответить на два вопроса:

1. Как компания оценивает своих конкурентов в отношении каждого из ключевых факторов, определяющих успех рынка?

2. Существуют ли конкурентные преимущества или недостатки по сравнению с основными конкурентами компании, учитывая все обстоятельства?

Оценка конкурентного преимущества Шаг 1 - Перечислите основные факторы дохода и другие сильные и слабые стороны отрасли, как правило, 6-10.

На шаге 2 необходимо учитывать важность каждой из конкурентных сил в формировании конкурентного успеха, т. Е. Вес каждого значения должен быть до 1.

Шаг 3 - Вычислите силовой масштаб, умножив заданный параметр на вес каждого противника на значение каждой меры силы, т. Е. Используя оценки от 1 до 10, где 1 очень слабый и 10 очень сильный.

Шаг 4 - Чтобы получить общую силу каждой из оцениваемых компаний, взвесить силу каждого фактора. Шаг 5 - Используйте общую силу усилий, чтобы суммировать чистые конкурентные преимущества и недостатки компании и учитывать сильные и слабые стороны.

Принимая решение о том, какие стратегические шаги предпринять, компетентная конкурирующая компания должна использовать показатели силы. Если у вас есть конкурентные преимущества в более слабых регионах одной или нескольких компаний, вы можете воспользоваться слабыми сторонами конкурентов и начать атаковать. Если один или несколько конкурентов компании имеют конкурентные преимущества над конкретным регионом в определенном регионе, компания должна предпринять шаги для защиты от опасностей этих зон.

Последний и самый важный шаг - выяснить, какие стратегии должны выполнять менеджеры. Этот шаг также описывает анализ отрасли и конкуренции, а также оценку внутренних условий компании. Основная цель здесь - выяснить, с какими проблемами сталкивается компания в отрасли и конкуренция, слабостями компании, которые нуждаются в регулятивном уровне, и какими проблемами она заслуживает внимания менеджеров. Опять же, следует отметить, что руководство должно подумать о создании повестки дня, которое определяет, какие действия следует предпринять для повышения эффективности работы компании.

Если диаграмма управления относительно короткая, это означает, что стратегия компании верна и соответствует ее общей позиции. И если проблемы, связанные с компанией, серьезны, и нынешняя стратегия не соответствует будущему плану, тогда стратегия управления будет включена в новую эффективную стратегию.

Вопросы к самоподготовке

1. При калькуляции себестоимости расходы делятся на...
 - А. пропорциональные и непропорциональные
 - Б. накладные и косвенные
 - В. постоянные и переменные
 - Г. одноэлементные и многоэлементные
 - Д. затратные и незатратные
2. Укажите, каковы компоненты затратных составляющих

- А. привлечение сторонних ресурсов
- Б. использование цепочки поставок
- В. затраты на производство
- Г. материальное поощрение сотрудников
- Д. все перечисленные

3. Укажите, чем обусловлены преимущества крупных экономических объектов

А. они эксплуатируют производственные мощности в полном объеме

Б. они способны снижать удельные затраты путем увеличения масштабов деятельности

В. они повышают удельные затраты путем увеличения масштабов деятельности

Г. они повышают эффективность цепочки поставок

Д. они сокращают затраты на хранение товарно-материальных ценностей путем оперативной инвентаризации либо использования сырья и материалов по системе «день-в-день»

4. Укажите, что подразумевается под ценовым преимуществом в рамках стратегии низких издержек

А. усовершенствование всей цепочки создания ценности

Б. снижение эффективности

В. совокупные издержки компании во всей цепочке создания ценности должны быть более низкими, чем совокупные издержки конкурентов

Г. выпуск эксклюзивной продукции и возможность устанавливать на нее любые цены

Д. ничего из перечисленного

ТЕМА 12. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ: НИЗКИЕ ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Цель: Изучить типы конкурентных стратегий и характер их назначения, в том числе стратегии низкой стоимости, способы управления низкими ценами, ловушки в реализации стратегии, эффективный контроль затрат в цепочке создания стоимости компании.

Конкурентоспособная стратегия компании характеризуется особенностями плана управления успешной конкуренцией. То есть его реальные усилия сделают клиентов счастливыми, укрепят их рыночную позицию, ответят на действия конкурентов, отреагируют на меняющиеся рыночные условия и получат реальные конкурентные преимущества.

Способность любых двух компаний разрабатывать одну и ту же конкурентную стратегию, даже если они находятся в одной отрасли, очень низок. Однако есть два фактора, которые отличают конкурентную стратегию компании от стратегии другой компании.

Первый заключается в том, что рыночная цель компании высокая или пассивная; и компания, которая стремится конкурировать с конкурентными преимуществами или минимизирует затраты на дифференциацию.

Конкурентоспособная стратегия обеспечивает конкурентное преимущество на рынке, основываясь на особенностях стратегии азартных игр во время конкурентной конкуренции.

Пять общих конкурентных стратегий

1. Низкая ценовая стратегия основана на попытке снизить свои издержки для своих конкурентов, привлекая больше клиентов через конкурентов с низкой стоимостью.

2. Стратегия дифференциации - отличать продукты или услуги компании от конкурентов таким образом, чтобы привлекать потребителей в большом количестве.

3. Стратегия с низкой стоимостью основана на узком сегменте дилера (или рыночной нише). Те, кто придерживается этой стратегии, предлагают более дешевые цены, чем их конкуренты, и предоставляют участникам сегмента дешевые цены.

4. Ориентируясь на дифференциацию - фокусируется на более узком сегменте закупок и предлагает продукты, которые соответствуют их вкусам и потребностям более эффективно, чем их конкуренты.

5. Эффективная ценовая стратегия - удовлетворенность клиентов качеством, обслуживанием, другими атрибутами и их более низкой

оценкой стоимости товара. Эта стратегия называется гибридной стратегией, которая объединяет элементы дешевых стратегий вендоров и дифференциации. Целью стратегии является достижение самых низких (эффективных) затрат и затрат среди продавцов, предлагающих продукты, имеющие относительно разные атрибуты.

Рассмотрим особенности этих конкурентных стратегий.

Низкие ценовые стратегии

Стремление предложить базовые низкие цены в отрасли - это более конкурентный подход к конкурентным торги на огромном рынке чувствительных покупателей. Когда дело доходит до самого низкого рейтинга отрасли, компания достигает дешевого ценового руководства. При поиске ценового преимущества по сравнению с конкурентами руководители должны добавлять атрибуты и услуги, которые потребители считают важными. Часто потребители считают, что товары, которые не имеют дополнительных атрибутов, независимо от цены, имеют низкую стоимость.

Для любой компании есть два способа сделать самое дешевое ценовое преимущество наиболее привлекательным источником дохода по сравнению с его конкурентами. Первый вариант заключается в повышении прибыльности чувствительных потребителей путем снижения цен на конкуренцию с использованием низкого ценового преимущества. Второй вариант - тенденция поддерживать долю на рынке и владение акциями, сохраняя существующую цену.

Чтобы достичь более низкого ценового преимущества по сравнению с конкурентами, общие затраты на общую себестоимость компании должны быть меньше общих затрат конкурентов. Есть два способа получить это:

1. Реализация значимых операций с цепочкой создания стоимости по относительно низкой цене по сравнению с конкурирующими компаниями.

2. Реструктуризация общей цепочки создания стоимости компании, чтобы избежать или избежать некоторых издержек.

Следовательно, целая цепочка цепочки создания стоимости важна для эффективного управления. Для того, чтобы компания могла эффективно контролировать цепочку создания стоимости цепочки добавленной стоимости, менеджерам необходимо сэкономить затраты с каждым усилием в цепочке создания стоимости путем совместных усилий. Нет никаких усилий для минимизации затрат, поэтому все сотрудники компании должны использовать свои таланты и изобретательные идеи, чтобы найти инновационные и эффективные способы снижения издержек. Компания должна сосредоточиться на ценовых факторах. Потому что на их производственно-сбытовые цепочки влияет стоимость деятельности компании. Постарайтесь работать на полную мощность. Способность

компания работать на полную мощность оказывает большое влияние на цену каждого продукта. Если эксплуатационные расходы цепочки добавленной стоимости будут значительно стабильными, полноценные сокращения мощности уменьшат сумму амортизации и другие затраты. Это уменьшает стоимость единицы.

Замена некоторых предметов товаров эквивалентными недорогими товарами, чтобы они не оказывали незначительного отрицательного влияния на качество товаров или вообще не оказывали негативного воздействия на них. Если стоимость некоторых товаров или товаров дороже, компания сможет купить ее, если у нее есть дешевая альтернатива.

Использование передовых технологий производства и дизайна для повышения общей эффективности. В большинстве случаев можно снизить издержки производства на основе использования методов промышленного проектирования, которые позволяют применять комплексные и эффективные методы производства, а также с использованием методов компьютерного проектирования и инвестиций в технологии автоматизированных роботизированных роботов. Ряд компаний относятся к категории пользователей системы Six Sigma (Six Sigma) систем управления качеством, реструктуризации бизнес-процессов. Следует также отметить, что они являются наиболее активными пользователями других процессов управления бизнес-процессами, которые повышают эффективность и снижают затраты.

Использование систем связи и информационных технологий для достижения эффективности работы. Например, обмен информацией и производственными графиками с поставщиками. Наряду с планированием фондов предприятия программное обеспечение системы управления производством сократит запасные части, сократит время производства и сократит затраты на рабочую силу.

Использование поставщика компании против скидок на скидки. Компания может подвергаться крупномасштабной продаже в силу большой суммы выкупа продавцом на момент покупки.

Бдительность в отношении затрат на аутсорсинг и вертикальную интеграцию. Аутсорсинг может быть гораздо более прибыльным, если внешние специалисты выполняют свои знания и опыт на менее дорогостоящих уровнях, чем затраты на выполнение определенных видов услуг в цепочке создания стоимости.

Поиск способов повышения производительности труда и сокращения общих компенсационных расходов. Используя систему интенсивной компенсации, которая подчеркивает повышение производительности, установку энергосберегающего оборудования, необходимость того, чтобы производственные рабочие переходили с низкооплачиваемых областей и, по возможности, на использование

профсоюзных услуг, компания может сэкономить на трудозатратах.

Важно помнить, что количество товаров в товарной сети, сила применения, типы деталей, используемых при сборе их товаров, и размер пакета льгот для сотрудников - это те факторы, которые влияют на общую ценовую позицию компании.

Методы экономии затрат эффективно иллюстрируют факторы ценообразования в цепочке создания стоимости компании. Одним из способов экономии средств является стремление к полному охвату потенциальной экономии, а это означает, что можно добиться крупномасштабной экономии средств за счет роста производства. Например, EnochoizerBash InBev добился больших успехов благодаря публикации рекламы на сумму 4 миллиона долларов в течение 2014 года. Компания продала почти 370 миллионов долларов за напитки Badvayer и Bad lime, проданные в том же году.

И следующий важный подход - воспользоваться опытом и обучением. В связи с тем, что обучение и переподготовка персонала компании могут сократить расходы с течением времени.

Реконструкция цепочки создания стоимости. Неожиданные ценовые преимущества могут часто возникать, когда цепочка затрат компании обращается вспять, избегая дорогостоящего рабочего процесса и минуя определенные транзакции с затратами. Если цепочка создания стоимости перестраивается в следующих случаях:

Во-первых, прямые продажи потребителям и снижение издержек и затрат дистрибьюторов и дилеров. Чтобы избежать необходимости в дистрибьюторах и дилерах, компания может создать прямую силу продаж, которая может быть дешевле использовать независимых дистрибьюторов и дилеров для тесного взаимодействия с покупателями и создания веб-сайта, поскольку это дешевый способ продажи товаров потребителям, чем каналы дилеров, Затраты в оптовых или розничных сегментах цепочки создания стоимости составляют 35-50% от конечной цены, оплачиваемой потребителями. Поэтому прямые продажи или онлайн-продажи помогают экономить средства;

Во-вторых, если вы хотите оптимизировать свою работу, удалив низкие или ненужные рабочие этапы и действия. Southwest Airlines добилась значительной экономии за счет восстановления традиционных цепочек добавленной стоимости коммерческих авиакомпаний, устраняя небольшие и ненужные рабочие этапы и мероприятия. Southwest не предлагает специальные места, багаж, первоклассные места и услуги.

Таким образом, это снижает общие затраты компании за счет снижения стоимости таких услуг. Тщательно спроектированная система маршрутов компании также минимизирует задержки и общее время в пути. Авиакомпания позволяет примерно 75% пассажиров добраться до места назначения непосредственно на своем рейсе, не останавливаясь

нигде. Итак, эти обстоятельства также могут снизить стоимость полетов;

В-третьих, повысить эффективность цепочки поставок для снижения стоимости транспортировки и поставок. Сокращение затрат на инвентаризацию за счет своевременной инвентаризации запасов, упрощение процесса покупки и продажи материалов, а также определение механизмов экономии затрат часто являются наиболее часто используемыми методами сокращения издержек. BASF, ведущая химическая компания в мире, имеет замечательное ценовое преимущество по сравнению с ее низкоквалифицированными поставщиками в области эффективного управления цепочками поставок.

Walmart удалось добиться беспрецедентных ценовых преимуществ по сравнению с конкурирующими компактными сетями супермаркетов, с внедрением рационального способа управления цепочкой создания стоимости в розничном бизнесе, чтобы стать крупнейшим в мире розничным продавцом продуктов питания.

Когда эффективно работать с низкими ценами?

Низкая цена конкурентной стратегии эффективна в следующих случаях:

1. Высокая конкурентоспособность цен среди конкурентов. Низкая цена - лучшая позиция в ценовой конкуренции и выживание ценовых хитов.

2. Продукты конкурирующих поставщиков идентичны и их можно легко найти у нескольких поставщиков. Обилие товаров и поставщиков услуг оценивается на рынке. Активность многих компаний на этом рынке обычно слабее.

3. Существует незначительный доступ к покупателям к другим товарам, которые признаются ценными. Потребители всегда неопытны, когда потребители существенно не отличаются от потребительских товаров и услуг.

4. Малейшая потеря в службе закупок, когда потребители переходят от одного поставщика к другому. Стоимость перехода на другого торговца небольшая, предоставляя потребителям свободу торговли тем же, но по сниженной цене. Самый дешевый контролер цен, в свете использования дешевых ценовых политик, обеспечит, чтобы его клиенты не переходили на конкурирующие компании.

5. Большинство продаж в отрасли принадлежат нескольким крупным покупателям. При работе с покупателями и покупателями недорогие провайдеры не используют наиболее эффективное предложение. Потому что они могут предложить более низкие цены, чем их конкуренты. Причиной этого является то, что поставщики могут сэкономить достаточно денег, поставляя большие объемы продаж.

6. Новые члены отрасли предлагают низкие цены как введение в создание клиентской базы и создание клиентской базы. Глава самой

дешевой ценовой отрасли может стать проблемой для клиентов в борьбе за преодоление своих новых конкурентов за счет снижения их цены.

Чем привлекательнее покупателей, тем привлекательнее бюджетные стратегии. Низкозатратная компания установила самую низкую цену в отрасли, а тот факт, что она зарабатывает большие деньги, указывает на низкий риск позиционирования на рынке. У Walmart, например, есть некоторые преимущества перед ценообразованием в цепочке сетей супермаркетов, такие как уточнение некоторых частей цепочки цепочек продаж продуктовых товаров и рациональное управление эффективными производителями различных цепочек добавленной стоимости, чем конкуренты. Примерно 4% ценового преимущества было достигнуто за счет эффективного использования ежедневных грузовых багажных парков в магазинах Walmart и экономии средств в штаб-квартире, распределительных центрах и магазинах. Инвестиции в современную автоматизацию в распределительных центрах получили преимущество около 4% за эффективность магазинов Walmart за счет эффективного использования ежедневных грузовых автомобилей и их экономии в штаб-квартире, распределительных центрах и магазинах. Между тем сокращение рабочей силы привело к снижению стоимости управления и вознаграждений на 5%. Эти инициативы дают Walmart около 22% преимуществ перед Kroger, Safeway и другими ведущими сетями супермаркетов. Получив такое значительное ценовое преимущество, Walmart стал ведущим мировым продавцом супермаркетов, предлагая более низкие цены, чем его конкуренты. Однако важно помнить о важности не попадания в ловушку реализации недорогих стратегий. Возможно, самой большой ловушкой стратегии дешевых вендоров является чрезмерное агрессивное снижение цен. Это, в конце концов, не приводит к увеличению доходов, а к снижению. Низкая цена / дешевое ценовое преимущество высока, если цена падает ниже ценового преимущества или если добавленная стоимость достаточно велика, чтобы генерировать справедливую сумму дохода, независимо от прибыли от каждой единицы продаж. Таким образом, приоритет 5% заключается в том, что выгодная компания снизит цену до 20% и скажет, что успех является ошибкой! Второй большой ловушкой является использование метода снижения затрат конкурентов, который можно легко скопировать. Стоимость ценового преимущества зависит от его стабильности. Устойчивость, в свою очередь, развивается из-за трудности преодоления или противостояния конкурентоспособности ценового преимущества компании. Если конкуренты считают лидера недорогим или относительно недорогим, то основным преимуществом перед рынком является более короткий срок поставки.

Третья ловушка - чрезмерное внимание к снижению цен. Избежание чрезмерного охвата при достижении низких цен. Потому что предложение

фирмы может быть слишком плохим для интереса покупателя. Если компания пытается значительно снизить цену, необходимо избегать вводить в заблуждение вкус покупателя для дополнительных функций или избегать ценовой чувствительности покупателя. Даже если компания не допускает этих ошибок, важно учитывать, что недорогой конкурентный подход по-прежнему опасен. Модернизация экономических технологических прорывов и процессов конкурентных компаний может устранить трудности лидера рынка на сложном рынке.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, что такое стимул уникальности
 - А. фактор, который снижает издержки производства
 - Б. фактор, который может иметь сильное дифференцирующее влияние
 - В. фактор, который используется, чтобы спасти компанию от банкротства
 - Г. фактор, который повышает производительность труда
 - Д. всё перечисленное

2. Укажите, что в себя включает четвертый элемент уникальности
 - А. стремление к постоянному улучшению качества
 - Б. стремление оказывать дополнительные услуги
 - В. стремление придерживаться одних и тех же устремлений
 - Г. стремление наладить обратную связь с потребителями
 - Д. стремление к инновациям и техническому прогрессу

3. Укажите, какой стимул уникальности уделяет особое внимание к маркетингу и продвижению бренда
 - А. шестой
 - Б. четвертый
 - В. второй
 - Г. первый
 - Д. пятый

4. Укажите, каковы способы улучшения дифференциации путем изменения цепочки создания стоимости
 - А. слияние с союзниками
 - Б. сотрудничество с поставщиками для удовлетворения потребностей клиентов
 - В. переориентация производства на другой сегмент
 - Г. налаживание обратной связи с потребителями
 - Д. все перечисленные

ТЕМА 13. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ: СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ, ФОКУСИРУЮЩАЯСЯ НА НИЗКИХ ЦЕНАХ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИЮ

Цель: изучить стратегии дифференциации, сосредоточиться на дифференциации, а также важность и важность фокусирования стратегий на низкую стоимость и необходимые условия для достижения высокой ценности благодаря их применению.

Мы хотели бы сказать, что стратегия дифференциации при удовлетворении потребностей и вкусов тысяч клиентов в стандартизированных товарах или услугах привлекательна.

Компания, которая стремится добиться успеха, отличая себя, должна, по мнению своих покупателей, тщательно изучать потребности и поведение покупателей, чтобы выяснить, какие товары ценны и какие продукты они хотят купить. Затем компания должна включить эти необходимые функции в свои собственные стратегии. Результаты исследования отличают компанию от конкурентов.

Поскольку рациональная дифференциация позволяет фирме:

- управлять премиальными ценами;
- увеличение продаж, поскольку характер дифференциации привлекает дополнительных покупателей;
- повысить лояльность клиентов к бренду, то есть интерес некоторых клиентов к отношениям с продуктами и дифференциацией компании.

Если добавленная цена, добавленная к продукту, превышает стоимость разницы, это повысит рентабельность компании до именно этой дифференциации. Если покупатели не знают о уникальности бренда, или если метод дифференциации легко копировать конкурентами, тогда стратегия дифференциации не удастся.

Компания может различать различные методы:

- особое внимание уделяется Red Bull, Doritos;
- разнообразие функций в Microsoft Office, Apple iPhone;
- большой выбор и универсальный товар для Home Depot, Amazon.com, Ritz-Carlton, Nordstrom;
- наличие запасных частей Компания Caterpillar является ведущей компанией в мире, которая гарантирует доставку или замену запасных частей для любого пользователя в течение 48 часов в любой точке мира;
- инженерный дизайн и характеристики на Mercedes-Benz, BMW,
- роскошные и престижные товары под Rolex, Gucci, Chanel;
- Whirlpool и Bosch в бытовой технике;
- высококачественное производство автомобилей Toyota и Honda;

➤ Корпорация 3M под руководством по технологиям, клей и закрытие продуктов.

В конечном счете, стратегия дифференциации основана на предположении, что большое количество покупателей привлекательно и желательно покупать как продукт или услугу.

Самый привлекательный способ дифференциации - сложный или дорогой способ заставить конкурентов копировать.

Неправильные конкуренты могут со временем копировать любые товары, функции или атрибуты.

Если Toyota представит интеграцию смартфонов или резервные камеры, Ford и Honda будут делать то же самое; а также предлагая хорошие условия финансирования для клиентов Firestone, Goodyear может предложить те же условия.

Обычно дифференциация предлагает долгосрочные и доступные конкурентные преимущества на основе инновационных продуктов, технических преимуществ, качества и надежности продуктов, комплексного обслуживания клиентов и уникальной конкурентоспособности. Такие свойства дифференциации затрудняют конкурентам получение прибыли. Покупатели ценят эти качества как ценность.

Поэтому давайте рассмотрим пути улучшения дифференциации посредством системного управления уникальными факторами:

➤ поиск высококачественных деталей. Качество продаваемых товаров может существенно повлиять на производительность и качество продукта компании. Например, Chipotle Mexican Grill получает положительные отзывы от клиентов относительно Yelp благодаря строгим особенностям ингредиентов, которые они покупают у поставщиков;

➤ стремление к инновациям и технологическим достижениям. Инновационные инновации - залог и очень сильный фактор, который всегда будет завоевывать рынок. Если нововведение сложно скопировать из-за патентов или других методов, это даст компании первый шаг. И это постоянное преимущество;

➤ создание высокого продукта, проекта и производительности. Физические и функциональные свойства продукта оказывают особое влияние на дифференциацию. Очевидно, что швейная промышленность и автомобилестроение - это стиль, а внешние цвета - исключительные дифференциальные факторы. А графика и скорость обработки информации признаны важными факторами в игре. Многие компании, использующие стратегии дифференциации, пытаются внедрять инновационные и новые функции в своих продуктах / услугах, особенно в продуктах / услугах, которые повышают производительность;

➤ инвестируйте в исследования, связанные с производством. Связывание исследовательской работы с производством позволяет клиентам эффективно выполнять заказ, расширять ассортимент товаров и товаров или улучшать качество своей продукции. Многие производители разработали гибкое производство в промышленности. Он позволяет создавать различные модели и варианты продуктов в единой монтажной сети. Способность покупателя доставлять готовый продукт по их заказам считается самой мощной компанией;

➤ обеспечение постоянного повышения качества. Процесс контроля качества уменьшает дефекты продукта, предотвращает преждевременное разрушение товаров, продлевает срок службы. Компания сохраняет долгосрочное гарантированное обслуживание. Это улучшает производительность и улучшает удобство конечного пользователя. Разрабатывает внешний вид продукта или развивает обслуживание клиентов;

➤ обращайтесь пристальное внимание на управление человеческими ресурсами, которое повышает навыки, знания и знания сотрудников Компании. Компания с высоким интеллектуальным капиталом занимается инновациями, для достижения технологических достижений, улучшения дизайна продукта и производительности. Они также имеют возможность разрабатывать технологии производства и создавать мощные идеи для улучшения качества продукции;

➤ больше внимания уделяется маркетингу и брендингу. Если компания решит следовать своим методам маркетинга и управления брендами, клиенты попытаются оценить стоимость товара и купить этот продукт. Это окажет значительное влияние на конечную цену. Профессиональный, компетентный, современный отдел продаж, успешная реклама, модные полки магазинов, а также специальные рекламные кампании оказывают положительное влияние на отличительную особенность товаров / услуг компании за счет распространения продукта. Увеличивает популярность бренда и усиливает его силу;

➤ улучшение обслуживания клиентов или добавление дополнительных услуг. В вопросах снабжения, репатриации и ремонта важность обслуживания клиентов с точки зрения дифференциации также имеет решающее значение для разработки высоких характеристик продукта.

Способы улучшения дифференциации путем изменения цепочки создания стоимости заключаются в следующем:

➤ слияние с союзниками для повышения ценности потребителей. Слияние с такими партнерами, как дистрибьюторы, дилеры, брокеры и продавцы, может помочь различать разные способы. Компании могут работать с дистрибьюторами и грузоотправителями, чтобы уменьшить

«ненужные» трудности, предоставить потребителям более быструю доставку, оптимизировать заказы, снизить стоимость доставки и предоставить клиентам различные варианты доставки;

➤ сотрудничать с поставщиками для удовлетворения потребностей клиентов. Взаимодействие с поставщиками может быть мощным способом реализации стратегии эффективного усмотрения. Это типично для компаний, занимающихся установками, таких как Dell, которые занимаются частями персональных компьютеров и Ducati, занимающимися мотоциклами. Тесное сотрудничество с поставщиками может усилить дифференциацию, ускоряя цикл разработки новых продуктов или ускоряя сроки доставки конечным потребителям.

Хотя легко понять, что стратегия выгодной дифференциации может быть контрпродуктивной, конкуренты не могут устоять, но разработка стратегии дифференциации, которая имеет такую ценность, является большой проблемой.

Обычно ценности доставляются потребителям тремя основными способами.

1. Включая атрибуты продукта и функции использования, которые снижают стоимость Покупателя. Коммерческие покупатели ценят продукты, которые могут снизить их стоимость бизнеса. Например, покупатель может связаться с покупателем с целью эффективного снабжения товаров, уменьшив остаточные затраты клиента, уменьшив требования к инвентарному запасу покупателя, повысив надежность продукта, чтобы уменьшить затраты на ремонт и техническое обслуживание, и предоставить бесплатную техническую поддержку. Кроме того, клиенты ценят функции дифференциации, которые снижают затраты.

2. Добавляя материальные функции, улучшающие производительность продукта. Коммерческие покупатели и потребители оценивают высокую производительность во многих видах продукции. Надежность продукта, производительность, надежность, удобство и простота использования - это аспекты производительности продукта, которые различают расходные материалы друг от друга.

3. Добавляя неосязаемые исключения к удовлетворенности клиентов с помощью недорогих и недорогих способов. Toyota Prius привлекательна для водителей автомобилей, которые хотят снизить стоимость выхлопных газов из всего мира. Продукты Bentley, Tiffany, Cartier и Rolex имеют конкурентные преимущества, основанные на дифференциации из-за вкуса статуса, имиджа, престижа, высокой моды, мастерства лучшего продукта в жизни.

Ловушки, учитываемые при реализации стратегии дифференциации:

Стратегия дифференциации может быть неудачной по нескольким причинам. Стратегия дифференциации на основе продукта или услуг, которые можно легко и быстро скопировать, всегда вызывает сомнения. Quick Imitation означает, что немедленное перемещение от любой новой функции, введенной одной фирмой, означает, что никакой соперник не может добиться значительной дифференциации. Поэтому, если фирма хочет использовать разницу, чтобы преодолеть свое конкурентное преимущество перед конкурентами, необходимо искать уникальные источники времени или проблемы для своих соперников.

Стратегии дифференциации также могут потерпеть неудачу, когда покупатели замечают, что ценность уникальных атрибутов компании мала. Таким образом, стратегия компании потерпит неудачу, если ее особенность ее стратегии не предоставит покупателям необходимую стоимость, даже если компания отличает свои брендовые атрибуты от брендов конкурентов. Потенциальные потребители дифференцированного продукта компании с подозрением относятся к «а также», в то время как стратегия дифференциации компании находится в тяжелом положении. В таких случаях покупатели заключают, что продукт не оправдывает добавление дополнительных цен. Как правило, такое решение снижает продажи соответственно.

Перерасход усилий, направленных на дифференциацию, является недостатком стратегии, которая нарушает прибыльность. Усилия компании по достижению дифференциации постоянно увеличивают свои издержки. Подход к последовательной дифференциации заключается в максимизации стоимости эффективных атрибутов дифференциации на рынке за счет поддержания премиальных цен или увеличения общей прибыли за счет продажи достаточных дополнительных единиц. Если компания стремится существенно различать убытки, она может иметь плохую прибыль или даже убыток. Поэтому, чтобы сохранить затраты на дифференциацию, компании пытаются добавить конкретные продукты с низким уровнем потребления, которые являются удовлетворенностью потребителей.

Другие общие ошибки в разработке стратегии дифференциации включают:

➤ качество продукта или уровень обслуживания существенно отличаются от потребностей покупателя. Маловероятно, что покупатели будут иметь право на дополнительные функции и атрибуты. Например, потребители не смогут приобретать крупномасштабное программное обеспечение, такое как пылесосы и печи, если они удовлетворяются за ручное оборудование;

➤ попытка повысить высокий рейтинг. Даже когда покупатели считают некоторые дополнительные или роскошные функции «хорошими», потребители не считают добавленную стоимость

подходящей для продукта;

➤ неспособность достичь существенной разницы между качеством продукции и услугами компании и качеством ее конкурентов. Малейшая разница между предложениями конкурентов может быть не столь важной, как поражение покупателей;

Низкая ценовая стратегия всегда способна преодолеть стратегию дифференциации, когда покупатели довольны основным продуктом и считают, что «дополнительные» атрибуты не оправдывают высокую стоимость.

Фокус (или рыночная ниша)

Стратегия фокуса отличается от стратегии снижения затрат или более широкой дифференциации - концентрации общего рынка в узкой, компактной нише. Целевой сегмент или ниша уникальны для географической уникальности, с атрибутами, специфичными для атрибутов продукта, исключительно для членов ниши.

Целью недорогой стратегии является достижение потребителями на рынке конкурентных цен по более низкой цене, чем конкуренты. Эта стратегия окажет существенное влияние, когда фирма значительно снизит свои затраты, сегментируя свою клиентскую базу. Чтобы добиться преимущества ценового преимущества перед конкурентами, следует принять меры, такие как поиск инновационных способов, минимизация издержек и сокращение ненужных действий. Эти меры аналогичны мерам, которые принимаются в стратегии калькуляции. Единственное существенное различие между низкозатратной стратегией стратегий с низким фокусом - это размер группы потребителей, к которой стремится компания.

Целенаправленная стратегия дифференциации предполагает предоставление высокоразвитых продуктов или услуг, которые отвечают потребностям клиентов, конкретным вкусам и потребностям отдельных подгрупп. Такие компании, как Chanel, Gucci и Louis Vuitton, используют стратегии дифференцированной стратегии с большим мастерством и гибкостью. Их стратегии предназначены для богатых покупателей, которые требуют атрибутов мирового класса, потребляя высококачественные продукты и услуги. Действительно, есть сегменты, которые готовы платить премиальные цены за лучшие доступные товары на рынке.

Когда стратегия ориентирована на низкие цены и ориентирована на дифференциацию?

Успешная стратегия ценообразования или дифференциации преуспевает, когда она соответствует некоторым из следующих ситуаций:

➤ Наличие ожидаемого уровня рынка в той мере, в какой это необходимо для обеспечения успешного и высокого потенциала роста.

➤ Переговоры лидеров отрасли в нише. И консолидированные

компании не собираются бороться с крупнейшими и самыми сильными конкурентами в отрасли.

➤ Соблюдение специфических требований к мультисистемным конкурентам для нишевых потребителей и их соответствие заботе о своих основных клиентах является источником неудобств.

➤ Удовлетворение разнообразной ниши и сегментов в отрасли. Следовательно, он позволяет концентратору выбирать подходящую нишу для своих ресурсов и способностей.

➤ Специализация нескольких конкурирующих компаний в одном сегменте рынка.

Существует ряд угроз сосредоточиться на недорогих стратегиях и сосредоточиться на дифференцированных стратегиях. Первым крупным риском является вероятность того, что конкурирующие компании найдут эффективные способы соблюдения способности концентрированной компании обслуживать поселенную нишу. Крупные гостиничные сети, такие как Marriott и Hilton, разработали стратегии с несколькими брендами, которые позволяют им успешно конкурировать в нескольких сегментах одновременно. Marriott отели в лучшей категории. В отеле есть полный спектр услуг. Таким образом, это привлекает путешественников, которые отправляются к популярным путешественникам и популярным курортам.

Вторая опасность заключается в том, что вкус и потребности потребителей ниши могут меняться со временем, в зависимости от желаемых атрибутов продукта. Устранение исключительности в сегменте покупателей ослабляет барьер для выхода на концентрированный рынок. Это приводит к конкурирующим компаниям к соответствующему изменяющемуся сегменту, вызывая конкуренцию у потребителя.

Третий риск заключается в том, что этот сегмент особенно привлекателен и повышает конкурентов. Этот тип риска, в свою очередь, усилит конкуренцию в сегментах, а сегментный доход для компаний снизится.

Для оптимального использования эффективных стратегий ценообразования компания должна иметь возможность добавлять привлекательные или высококачественные атрибуты по более низким ценам, чем ее конкуренты. Эта возможность основана на конфигурациях с высокой цепочкой создания стоимости, которые сводят к минимуму или устраняют недействительные действия. Он основан на беспрецедентной эффективности управления основными целями создания стоимости. Кроме того, важно, чтобы атрибуты были основным атрибутом, который может отличать продукт с минимальными затратами. По сравнению с его родителем, компания имеет привилегию быть самым доступным поставщиком товаров, с ее исключительным сервисом, привлекательными функциями и предлагая более производительные и

качественные товары по более низкой цене. Эффективные участники торгов могут заработать много денег, установив низкие цены на свою продукцию, подобно товарам конкурентов.

Эффективная ценовая стратегия хорошо работает на рынках, где потребители товарной стоимости обычно рассматривают дифференцированные товары, которые вынуждены покупать товары со средним доходом, а не покупать базовые продукты у более дешевых производителей или дорогих продуктов дифференцированных компаний.

Однако наибольшей уязвимостью в использовании бестселлеров компании является отсутствие базовых навыков и эффективности, необходимых для управления цепочкой активов, которые добавляют ценность для дифференциации товаров.

Стратегия бестселлера - это гибридная стратегия, которая сочетает в себе элементы низкой стоимости и стратегии дифференциации. Цель этой стратегии - удовлетворить клиента качеством, сервисом и другими атрибутами. Мы также напоминаем, что цена товара ниже цены покупателя.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, что отличает сфокусированную стратегию от стратегии производителя с низкими издержками и стратегии с широкой дифференциацией

А. концентрация на широком рыночном сегменте, который дифференцирован по товарно-отраслевому элементу

Б. концентрация на уменьшении издержек производства

В. концентрация на производстве товаров широкого потребления

Г. концентрация на узком привлекательном рыночном сегменте, который может быть дифференцирован как по географическому, так и по товарно-отраслевому признаку

Д. ничего из перечисленного

2. Успешное использование стратегии сфокусированной дифференциации зависит от...

А. существования покупательского сегмента, заинтересованного в специальных характеристиках продукта

Б. наличия франшизы

В. возможности продавца и способности производителя стоять особняком от конкурентов в той же нише целевого рынка

Г. наличия или отсутствия обратной связи с потребителями

Д. всего перечисленного

3. Укажите, на что нацелена сфокусированная стратегия

А. на довольно широкую рыночную нишу

Б. на узкую рыночную нишу, в которой нужды и предпочтения покупателей значительно отличаются от господствующих на рынке

В. на минимизацию издержек

Г. на оптимизацию издержек

Д. на эффективное использование имеющихся у компании ценных ресурсов и возможностей

4. Укажите, когда сфокусированная стратегия низких издержек или стратегия сфокусированной дифференциации могут быть особенно привлекательными

А. когда целевая рыночная ниша достаточно велика, чтобы быть прибыльной и иметь хороший потенциал роста

Б. когда мультисегментные конкуренты дорого или сложно удовлетворяют специфические потребности нишевых покупателей

В. когда отрасль располагает множеством различных ниш и сегментов, тем самым позволяя приверженцу сфокусированных нишевых стратегий выбирать ту нишу, которая лучше всего ему подходит

Г. когда мало кто из конкурентов пытается специализироваться на том же сегменте

Д. всё перечисленное

ТЕМА 14. УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ШАГИ, СРОКИ И ОБЪЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель: узнать, как и когда совершать стратегические атаки и защитные шаги, чтобы улучшить положение компании на рынке, и убедиться, что первым шагом станет преемник или конкурентное преимущество.

Хотя компания использует пять из пяти общих стратегий конкуренции, агрессивное поведение компании является одной из немногих вещей, которые необходимо сделать для атаки. Компания должна предпринять стратегическое наступление, если она стремится получить прибыльную долю с рынка за счет своих конкурентов или если нет другого способа противостоять конкурентоспособности ее конкурента. Здесь следует отметить, что такие компании, как Samsung, Amazon, Autonation и Google, всегда играют в суровые игры. Агрессивное стремление максимально использовать конкурентное преимущество (лидирующая доля рынка, хороший доход).

Выбор основы для конкурентной атаки

Как правило, стратегические преступления должны основываться на конкурентном капитале компании. Сила компании должна быть сосредоточена на слабости ее соперника. В случае стратегического нападения на конкурентный капитал компании способность к успеху всегда слаба. Ясно, например, что для многих компаний смешно иметь относительно высокий риск нападения на цены. Точно так же не рекомендуется создавать инновационную атаку продукта, не имея надлежащей базы в области науки.

Лучшая атака - когда компания пытается использовать самого слабого соперника.

Ключевые варианты стратегической атаки:

1. Обеспечение таких же хороших или лучших товаров по более низким ценам. Если конкурент, который продает аналогичные товары, не отвечает на пониженную цену, то компания, которая снижает цену, может увеличить долю на рынке. Компания, которая первым выиграла ценовое преимущество, могла эффективно провести атаку низкой ценой.

2. Преодоление соперничества путем внедрения на рынок технологий и товаров нового поколения. Microsoft представила новое поколение Xbox 360 Sony PlayStation 3 на рынок 12 месяцев назад и приобрела не только значительную часть рынка, но и хорошую репутацию разработчика передовых инноваций в индустрии видеоигр.

3. Участие в рынке с стремлением преследовать постоянных инновационных конкурентов. Непрерывное внедрение новых или улучшенных продуктов на рынок, особенно при низкой производительности конкурентов, способствует соперничеству с большей конкурентоспособностью.

4 Создание нового рынка с традиционным подходом к созданию инновационных продуктов. Эта стратегия может быть более опасной и дорогостоящей, чем непрерывная инновационная стратегия, но луна меняет существующий мир в самом начале. Инновационные инновации противоречат традиционному пути развития новых товаров и услуг. Этот тип атаки использует Facebook, Tumblr, Twitter, Priceline.com, Square и Amazon's Kindle.

5. Признать и развить хорошие идеи от других компаний. Главная органы, как идея открытого развития центров основатели Home Depot Артур Бланк и Vernik Marcus, идея, что они не были их собственные бывший работодатель, Handy Dan Home Improvement компания разработала концепцию «большой ящик». Тем не менее, они быстро разработали бизнес-модель и стратегию Handy Dan, тем самым увеличивая ассортимент продукции и производительный сервис.

6. Атакуйте их долю на рынке и объемы продаж их соперниками, используя партизанскую ударную атаку. Метод партизанских атак, часто снижение цен (для большого заказа, чтобы выиграть сюрприз) большие рекламные акции основных конкурентов (20% скидки на неделю от конкурентов, предлагая потребитель) quptayd1.4 партизанской атаку на малом бизнесе из ресурсов лидеров отрасли, чтобы создать полноценную атаку эффективный.

7. Использование превентивного шока для защиты редких случаев или ограниченных отраслевых ресурсов. Если кто-то ударит первым, у этой компании будет конкурентное преимущество, которое соперник не может сравниться с его конкурентами. Примеры стадии (1), чтобы предотвратить определенную географическую зону, или для обеспечения лучших дистрибьюторов в стране, (2) торговые центры и другие места, наиболее подходящие для этой области, и (3) самый надежные, высококачественные поставщики через эксклюзивное партнерство, или даже покупку долгосрочных контрактов сильные отношения. Успех компании будет сделана для профилактики шага, чтобы следовать владельцам sinasatındarğa сада или идеи, нет необходимости копировать запрет не подвергается более от конкурентов, компания должна создать постоянное состояние.

Выбор атакующей компании

Злоумышленник должен проанализировать, какой атакующий соперник следует использовать и как этот вопрос будет разрешен.

Эффективные атакующие компании имеют следующие

характеристики:

➤ *уязвимые маркет-мейкеры.* Нападение на рынок и рыночную долю рынка считается хорошей атакой, если нет реального лидера с точки зрения хорошего обслуживания. Плохая удовлетворенность клиентов, плохое качество продукции, слабые стратегии конкуренции с относительно дешевым управлением ценами, попытки отличить компанию от других отраслей и снижение прибыли;

➤ *уязвимый пост-лидер компании.* Если ресурсы конкурентов и конкурентоспособность могут быть атакованы лидером отрасли, то это привлекательное место;

➤ *потеря предприятий.* С ослабленной компанией он может быть исключен с рынка, мошеннически борясь с его финансовым положением;

➤ *местные небольшие и региональные компании с ограниченными возможностями.* Из-за ограниченных ресурсов небольшие компании имеют возможность получить лучших и лучших потребителей мощных злоумышленников.

Стратегия «голубого океана» - это особый тип атаки

Стратегия «голубого океана» стремится создать быстрое и долгосрочное конкурентное преимущество, развивая новую отрасль, а не преодолевая конкурентов на текущем рынке.

Текущие конкуренты во вновь созданной отрасли не могут конкурировать. Соответственно, все требования новой отрасли будут принадлежать только ему. Эта стратегия основана на сочетании двух разных рынков в деловом мире. Границы отрасли фиксируются на первом рынке.

Правила соревнований понятны всем членам отрасли, и компании пытаются превзойти своих конкурентов, чтобы получить больше доли на рынке. Второй тип рынка называется «Голубой океан». До сих пор нет промышленных отраслей, нет конкурентоспособности, отличная возможность для компании быстро заработать и быстро расти. Отличным примером рынка «голубой океан» является индустрия онлайн-аукционов. Эта индустрия была разработана и управляется eBay. Среди компаний, которые пользуются конкурентными преимуществами благодаря созданию «голубого океана», являются Starbucks в кофейной индустрии, Amazon Kindle в индустрии электронных книг, Uber в судходной отрасли и Cirque du Soleil в индустрии развлечений. Cirque du Soleil создал новый рынок благодаря своей продукции, которую они «изобрели цирк». Многие зрители (взрослые или корпоративные клиенты) готовы посмотреть Cirque du Soleil, что в несколько раз дороже, чем традиционный цирк.

Стратегия «голубого океана» находит и создает новую отрасль. В результате это увеличит спрос и увеличит прибыльность и прибыль

компании.

В краткосрочной перспективе стратегия «Голубой океан» дает компании отличную возможность. Однако он не может гарантировать долгосрочный доход. Это связано с тем, что компания может защитить свои рыночные позиции.

Использование стратегий защиты для поддержания рыночных позиций и конкурентных преимуществ компании

На конкурентном рынке компании подвергаются нападкам со стороны своих оппонентов. Цель стратегий защиты - уменьшить риск нападения. В то же время, чтобы сократить темпы борьбы, чтобы помочь атакующему использовать свои силы для других конкурентов. Хотя стратегии защиты часто не улучшают конкурентные преимущества компании, она обязательно укрепляет конкурентные позиции компании, то есть рыночную позицию. Стратегии защиты используют следующие два метода: блокировать действия атакующего и утверждать, что никто не будет неожиданным ответом, если его атакуют его противники.

Блокирование поведения злоумышленника

Наиболее часто используемый метод защиты текущего состояния компании - это запуск действий, направленных на ограничение конкурентной атаки атакующего. На пути к потенциальным злоумышленникам может быть множество препятствий. 7 Защитник может добавлять новые атрибуты к продукту или увеличивать ассортимент товаров для покрытия уязвимых злоумышленников. Это предотвратит нападение атакующих по низким ценам. Ранние предупреждения о новых продуктах или плановых изменениях цен защищают потребителей от покупки контрафактной продукции. Наконец, защитники поощряют дилеров и дистрибьюторов отказываться от работы с другими поставщиками, предоставляя им много преимуществ или выгодных условий финансирования.

Давая сигнал, что он будет неохотно конкурировать с его противником

Целью этого метода защиты является воздержание от нападения противников или принятия менее рискованных действий. Обе цели состоят в том, чтобы убедиться, что стоимость атаки на противников еще выше, чем они ожидали. Атакующие могут быть описаны следующими действиями:

- раскрытие намерения руководства сохранить текущую рыночную долю компании;
- сохранение денег, необходимых для борьбы и создания безопасного рынка;
- формировать себя как сильного защитника, реагируя на действия

слабых конкурентов.

Хорошие стратегии защиты помогают защитить конкурентные преимущества. Но часто нет оснований для создания конкурентного преимущества.

Стратегия «Голубой океан» Gilt Groupe

Когда Gilt Groupe начала свою деятельность в 2007 году, она запустила американский электронный ювелирный бизнес. В краткосрочной flash-продаже высококлассные дизайнеры предлагают самую совершенную одежду и продукты по доступным ценам.

Шесть лет назад французская компания Vente Privée придумала концепцию деятельности по продаже дизайнерских брендов, доступных только для членов сайта. Тем не менее, «Голубой океан» Vente Privée в Европе, особенно в Великобритании и на американском рынке. Единственным противником Gilt Groupe был Ideeli.

Эта компания была стартап-компанией в США в том же году. Gilt Groupe быстро развивается в США. В декабре 2007 года великая рецессия оказала особое влияние на Соединенные Штаты. Это событие привело к резкому снижению покупательной способности потребителей, а некоторые дизайнеры вынуждены были бежать из дорогих товаров класса люкс. В то время это был самый эффективный канал для продажи модных предметов роскоши, которые только начали смываться.

Выручка Gilt выросла с \$ 25 млн в 2008 году до \$ 700 млн в 2012 году. Однако успех компании привел к быстрому прибытию модных флеш-накопителей. Например, в декабре 2007 года, когда HauteLook вошла в эту отрасль, Rue La La появилась в апреле 2008 года. Конкуренция между конкурирующими компаниями выросла. Членство в веб-сайте было бесплатным, поэтому онлайн-клиенты могли легко переключаться с сайта на сайт. Внедрение крупных розничных продавцов в роскошной флеш-индустрии еще больше усилило конкуренцию. eBay приобрела Rue La La, а Amazon приобрела MyHabit.com, и оба вошли в отрасль. Vente Privée сотрудничает с American Express, чтобы открыть свой собственный онлайн-сайт.

Gilt Groupe ищет новый способ гонок, разнообразные онлайн-продукты и услуги, когда конкуренция растет, а синяя вода переворачивается красным цветом. Несмотря на то, что компания не добилась успеха, ее производительность улучшилась. В 2015 году Gilt Groupe дополнительно инвестировала 50 миллионов долларов в инвестиционное финансирование. С момента запуска в 2007 году веб-сайт продаж Flash вложил более \$ 300 млн в венчурный капитал. Gilt Groupe сможет жить в разгар разрушительной конкуренции, сможет ли она жить или нет, инвестировать в лучший способ.

Прекратить стратегический шаг в атаке и защите компании

Когда нужно сделать стратегический шаг, не менее важно сделать любой шаг. Очень важно установить время, когда первым шагом является преимущество и недостаток разработчика. Первый шаг - сделать стратегический шаг в следующих ситуациях:

(1) первым, чтобы сделать имидж и репутацию компании потребителями;

(2) использовать новые технологии, новые каналы распространения на ранней стадии;

(3) когда первоначальные клиенты начинают полагаться на свою надежность;

(4) делают первый шаг при замене атаки. Чем больше преимущество создателя первого шага, тем более привлекательным является действие первого

Преимущества и недостатки первого шага быстро меняются в зависимости от того, когда было достигнуто конкурентное преимущество и какой шаг он занимает.

Иногда рынок медленно внедряет инновационный продукт первого шага. В такой ситуации преемник, обладающий огромными ресурсами, может превзойти создателя первого шага. Например, до тех пор, пока канал Fox News не станет лидирующей позицией, CNN стала доминирующим актером в 2002 году, сделав его первым шагом в индустрии кабельных новостей. Канал Fox выступает в течение 15 лет и предлагает инновационные и захватывающие программы. Иногда быстрые изменения в технологии и инновациях ослабляют первый шаг. Например, лидеры рынка мобильных телефонов серьезно пострадали от инновационных моделей iPhone и Android от Nokia и BlackBerry. Следовательно, нет никакой гарантии, что первый шаг всегда будет поддерживать преимущество конкурентного преимущества.

Поэтому первым шагом является развитие способности быстро учиться и сопротивляться сопротивлению конкурентов, а также учиться тому, как поддерживать конкурентные преимущества. Если знания, ноу-хау и действия создателя первого шага легко копируются, то последователи, даже поздние последователи, могут обогнать или даже обогнать их в кратчайшие сроки.

Первым шагом чтобы стать автором стало то, что стратегическое значение не является первой компанией на рынке, потребительскую ценность, стоимость, доход, прибыль - все эти гибкой работы в координации, конкурентное преимущество свободного volw.10 успешная компания в очень быстро развивающейся технологии Если первый шаг не позволяет проводить исследования, дизайн и новое усовершенствование продукта, его лидерство нестабильно.

Потенциальное преимущество стороннего производителя или

недостаток производителя первого шага.

Иногда преемники отрасли сталкиваются со временем, когда компания выигрывает с первого шага. **Преимущество создателя позднего шага (или недостатка первого шага) происходит в четырех ситуациях:**

- быть лидером на первом этапе более дорогостоящим, чем преемственность;
- продукты первого шага просты и не соответствуют ожиданиям клиентов. в этом случае умные последователи могут производить инновационные продукты и привлекать потребителей с целью потребления потребителями;
- когда клиент скептически относится к технологии или товарам, которые приносит первый шаг;
- быстрая интенсивная эволюция рынка (быстрое изменение технологий или потребностей и ожиданий клиентов), когда последователи быстрого реагирования или поздние производители меняют продукт первого производителя на окончательный шаблон.

Принимая решение сделать ранний шаг или поздний шаг. Важно знать, насколько важно быть первым создателем шага и быстрым последователем, а также проанализировать преимущества и недостатки последнего степей и определить, является ли гонка или марафон на рынке для конкретной отрасли спринтом. Перерыв в марафоне не теряет ничего, первый шаг - преимущество разработчика. Поэтому ускоритель или даже поздний производитель успеют добраться до ведущей компании, даже опередив ее. Скорость разработки инновационных продуктов в отрасли решит множество проблем.

В этой связи компании рассматривают агрессивные или вялые перспективы для развивающегося рынка. Например, потребуется 5,5 года для роста от 10 миллионов до 100 миллионов пользователей мобильных телефонов. Как каждый первый шаг вперед, каждая компания, стремящаяся к повышению конкурентоспособности, должна отвечать на следующие сложные вопросы:

- является ли продвижение рынка связанным с развитием существующих несуществующих товаров и услуг?
- существует ли потребность в новой инфраструктуре до того, как спрос клиента будет расти?
- если потребители приобретают новые навыки и новое поведение? потерпит ли потребители огромные потери при переходе на другой продукт?
- есть ли сильный конкурент в отрасли, чтобы разбить силу первого шага?

Если ответ на один из этих вопросов да, то важно, чтобы компания не испортила долю рынка. То есть, ресурс не должен использоваться для траты. Причиной этого является не спринт в течение 2 лет, а 10-летний

марафон.

Усиление рыночных позиций Компании в рамках деятельности

Другие управленческие решения, которые принимаются после завершения атак и оборонительных стратегических шагов и определения их действительности, сделают компанию более сильной на рынке. Эти решения основаны на масштабах деятельности компании. Например, корпорация Ralph Lauren поставляет свою модную одежду в более чем 10 000 крупных торговых центров. Кроме того, в компании работает более 400 магазинов и семь интернет-сайтов. Решения, касающиеся сферы обслуживания, имеют отношение к вопросам, которые целесообразно обслуживать, на каком сегменте рынка полезно работать, что географически является наиболее прибыльным рынком. Около 40% от общего объема продаж Ральфа Лорена производится за пределами Соединенных Штатов. Ассортимент компании включает в себя продукты одежды, парфюмерии, домашней мебели, очков, часов, ювелирных изделий, сумок и других изделий из кожи.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите факторы, определяющие конкуренцию
 - А. наличие текущих конкурентов
 - Б. опасность появления новых конкурентов
 - В. опасность появления заменителей товара
 - Г. способность поставщика идти на сделки
 - Д. все перечисленные

2. Конкурентные преимущества – это...
 - А. производственно-хозяйственные, торговые и иные действия конкурирующего субъекта
 - Б. отсутствие реальных отличительных признаков продукции
 - В. положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами
 - Г. высокая себестоимость товаров
 - Д. ничего из перечисленного

3. Укажите, сколько основных видов источников конкурентных преимуществ выделяют в классической экономической и управленческой литературе
 - А. 2
 - Б. 4

В. 5

Г. 6

Д. 3

4. Укажите, какая стратегия является неотъемлемой частью общей стратегии компании

А. социальная

Б. узконаправленная

В. маркетинговая

Г. сфокусированная

Д. уникальная

ТЕМА 15. УСИЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ КОМПАНИИ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ

Цель: Изучить стратегия роста компании посредством горизонтальной интеграции посредством слияний или поглощений, изучить преимущества и недостатки роста деятельности компании на основе вертикальной интеграции.

Ранее была подчеркнута важность укрепления рыночных позиций компании в рамках ее деятельности. Рассмотрим, как продукты и услуги компании, предлагаемые в рыночной среде, связаны с решениями, которые горизонтально и напрямую связаны с различными действиями, которые он выполняет в своей внутренней среде. Компания может укрепить свои позиции на рынке на основе своих четырех измерений. Они включают в себя: ассортимент продуктов и услуг, предлагаемых компанией, ее различные виды деятельности, влиятельную географическую зону рынка и деловую согласованность. Трансграничный бизнес компании усиливается развитием нового бизнеса или приобретением других компаний. Сфера деятельности Компании объединяет услуги после покупки товаров с момента производства сырья. Расширение прямого бизнеса компании посредством вертикальной интеграции может послужить основой для усиления позиционирования на рынке компании.

Давайте посмотрим на стратегии горизонтальных слияний и поглощений.

Принимаются стратегические шаги, такие как слияния или поглощения, для укрепления позиций компании на рынке. Комбинация осуществляется путем объединения двух или более компаний, часто путем предоставления нового имени вновь созданной компании. Если одна компания приобретает другую компанию, она называется приобретением или поглощением. Разница между слияниями и поглощениями связана с владением, управлением.

Горизонтальные слияния и поглощения помогают компаниям развиваться горизонтально. Например, слияние компаний EEmEr Corporation и Yues Airways расширило сферу деятельности авиакомпаний, и компания стала одной из крупнейших авиакомпаний мира.

Стратегии слияний и поглощений нацелены на достижение следующих пяти целей:

1. Первая цель - привести бизнес Компании к новым категориям продуктов. Некоторое время в продуктовой линейке компании были недостатки. В этой связи стратегия приобретения может быть самым

быстрым и оптимальным типом разработки линейки продуктов. Например, Coca-Cola расширила ассортимент своей продукции на основе приобретения Minute Maid, компаний Hi-C.

2. Вторая цель заключается в минимизации транзакционных издержек путем присоединения компаний. Если одна компания владеет другой компанией, отличной от собственной, то компании повторяют операции друг друга. Таким образом, приобретенная компания открывает неэффективные заводы и каналы сбыта и объединяет некоторые системы продаж. Комбинированные компании сокращают расходы на доставку большого количества товаров от постоянных поставщиков. Аналогичным образом, можно минимизировать затраты, объединяя административную деятельность, такую как финансы и бухгалтерский учет, информационные технологии и человеческие ресурсы.

3. Третья цель - создать географическую зону обслуживания Компании. Лучшим и быстрым способом развития географического охвата компании является создание конкурирующих компаний из вашей области. Например, Nestlé, Kraft, Unilever и Procter&Gamble активно используют схему расширения для международного развития.

4. Четвертая цель - быстрый доступ к новым технологиям или дополнительным ресурсам и функциям. Чтобы укрепить технологические ноу-хау компании или развивать и совершенствовать возможности и навыки, процесс приобретения позволяет избежать дорогостоящих внутренних сил, что часто требует новых ресурсов и возможностей. С июня 2000 года по июнь 2015 года Cisco Systems приобрела компанию и стала крупнейшим в мире поставщиком продуктов и программного обеспечения для Интернета.

5. И пятой целью должно руководствоваться аналогичные тенденции в области изменения технологий и новых рыночных возможностей. Между тем, руководство компании предсказывает, что две отрасли промышленности станут одной и той же отраслью и приобретут другие компании, чтобы сформировать сильный рынок в этой области. Например, News Corporation расширила свои каналы вещания, приобретя спутниковую сеть Fox, телевизионные станции в других странах, компании кабельного телевидения Fox News, Fox Sports, кинокомпания, газеты, журналы и книгоиздатели.

Во многих случаях «личность» проигравших теряется навсегда. При покупке Delta Northwest Airlines Delta оставила логотип и логотип компании. Организации диверсифицируют, объединяют и поглощают вектор посредством интеграции, привлекают бывших поставщиков или клиентов.

Многие организации используют слияния и поглощения для покупки дополнительных продуктов или услуг, которые являются продуктами или услугами, связанными с общими технологиями и

обычными клиентами. Цель многих слияний и поглощений - создать или использовать синергию. Synergia может снизить затраты на совместные предприятия и увеличить доходы, что может привести к появлению новых предприятий на рынке. Например, Procter & Gamble решила изготовить общенациональный бренд самых популярных брендов Mr.Clean, одного из ведущих брендов чистящих средств. Чтобы запустить Mr.Clean Car Wash, фирма приобрела активы Carnett Car Wash и 14 филиалов в Атланте.

Однако почему иногда слияния и поглощения происходят с ошибкой?

Несмотря на высокие результаты, иногда комбинированные или связанные процессы не дают хороших результатов. Экономия средств может быть не такой необъяснимой. В то же время включение корпоративной культуры обеих компаний иногда терпит неудачу с оппозицией сотрудников компании. Основной штат приобретенной новой компании может быть недоволен и уволен. Остальная часть персонала не согласна с текущими изменениями в компании, и их моральный дух ослаблен. Уникальное решение в области управления и обслуживания может привести к таким сложным вопросам.

Менеджеры в процессе интеграции с недавно приобретенной компанией могут ошибаться в принятии решений о том, какие действия следует избегать и как их использовать сейчас.

На практике в большинстве случаев существует множество неудачных примеров объединения или поглощения процессов. Хорошим примером этого является присоединение Арби и Венди в 2008 году. Венди решила продать компанию через три года после того, как бутерброды из говядины Арбю принесли меньше пользы. По-прежнему не обсуждается вопрос о приобретении компанией Skyr в размере \$ 8,5 млрд., А у United Airlines и Continental Airlines - 3 миллиарда долларов.

Важны также стратегии вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция способствует повышению конкурентоспособности и масштабам деятельности компании в отрасли и расширяет деятельность компании по производству цепочки поставок для потребителя. Если предприятие ранее инвестировало в предприятие с намерением не снижать затраты на покупку у других поставщиков, это вертикальная интеграция. Компания стремится к вертикальной интеграции через начало своих собственных операций на других этапах цепочки создания стоимости либо путем приобретения компании, которая ею занимается, либо путем стратегической интеграции с ней. Вертикальная интеграция зависит от цели: полной интеграции, т. Е. Участия во всех этапах прямой и частичной интеграции, т.е. участия в некоторых этапах прямой цепи. Некоторые компании стремятся к узкой и компактной

интеграции. Он предусматривает интеграцию и аутсорсинг действий. Например, Coach Inc., производитель сумок и аксессуаров, использует узкую интеграцию продукта, продавая свою продукцию в торговых точках и сторонних розничных торговцах.

Преимущество стратегии прямой интеграции можно объяснить двумя основными причинами прямой интеграции ресурсов компании: усилением конкурентной позиции компании и повышением ее прибыльности. Если вертикальная интеграция не экономит затраты, компания не может улучшить свои технологические и конкурентные возможности и не может позволить себе вытеснить продукт.

Обратная интеграция необходима для повышения конкурентоспособности. Чтобы иметь возможность интегрироваться в жизнеспособную и успешную стратегию, компания (1) должна иметь такую же экономию, как и внешние поставщики, (2) не ослабить качество, чтобы соответствовать или превосходить показатели поставщиков. Доступ к обоим, конечно, непросто. Компания может извлечь выгоду из своих затрат и конкурентоспособности благодаря своей производительности, не распределяя транзакции с цепочки создания стоимости на другую.

Сокращение затрат может быть уменьшено за счет интеграции. Поскольку стоимость приобретения значительна, компания может избежать зависимости от поставщика, выполняя собственную цепочку ценностей, которая может быть легко захвачена технологическими навыками. Это также снижает затраты. Обратная интеграция создает конкурентное преимущество, основанное на дифференциации. Это улучшает качество обслуживания и производительность конечного продукта. Другим преимуществом обратной интеграции является то, что она снижает зависимость от важных компонентов от поставщика и снижает зависимость от сильных поставщиков, где каждый ведет к повышению цен.

Испанская швейная компания Inditex была интегрирована в швейные фабрики, используя обратную интеграцию в успешные продажи одежды Zara. В результате обратной интеграции компания постоянно снабжает комплексные магазины новейшими тенденциями моды в процессах проектирования и производства. Прямая интеграция помогает производителям лучше охватить конечных пользователей. Например, принадлежащие Harley-Davidson торговые магазины делают образ компании более привлекательным с совершенно новым дисплеем. Alstom и Edward Jones, а также брокерские компании стремятся наладить хорошие отношения с потребителями, подчеркнув отношения с клиентами с местными агентами или офисными работниками. Многие потребители потребительских товаров выбирают правильный путь для интеграции в торговую индустрию и делают прямые продажи своих клиентов через свои веб-сайты. В этом случае оправдано заменять традиционные каналы

продаж прямыми продажами и продажами в Интернете, если его низкая стоимость, высокая доходность от конкурентов, высокая доходность или низкие цены для конечных пользователей. В то же время, если подавляющее большинство покупателей хотят покупать онлайн, продавцы будут вынуждены добавить свою систему онлайн-трейдинга в свой канал продаж. Однако компания, которая стремится торговать онлайн, а также оптовая и розничная торговля, напрямую конкурирует с ее партнерами по распространению. Такие действия приводят к конфликтам, которые трудно договориться. Компания, которая стремится увеличить свою долю онлайн-рынка для своих клиентов, имеет слабые отношения со своими дилерами. В результате появятся разъяренные дилеры, и их доверие будет потеряно. В конечном итоге это может привести к снижению объемов продаж. Поэтому компании должны быть осторожны, чтобы не мешать каналам, где необходима сильная вера и поддержка. Соответственно, веб-сайты компаний должны разрабатываться как партнеры, а не конкурировать с дилерами.

В этой связи давайте рассмотрим опыт стратегии вертикальной интеграции Kayserr Permanent: Kiser Permanent использует стратегию прямой интеграции как уникальную бизнес-модель. Это позволит ему предоставлять своим клиентам качественные услуги по низким ценам. Kayserr Permanent - крупнейшая прямая медицинская страховая компания в Соединенных Штатах. Его общий доход в 2013 году составил 53,1 млрд. долларов США, а его чистая прибыль составила 2,7 млрд. долларов США. Он работает как медицинская страховая компания с 9 миллионами потребителей, а также оказывает медицинские услуги 37 больницам и медицинским учреждениям и более 17 000 врачей. В результате прямой интеграции Kieren Permanent лучше обслуживает. Модель предварительной оплаты также способствует надлежащему медицинскому обслуживанию. В отличие от многих врачей и клиник в Соединенных Штатах, Kiser Permanent получает постоянную выгоду от предоставления услуг по прямому медицинскому страхованию. Следовательно, многие врачи и клиники получают высокую прибыль за счет предоставления множества услуг. Эта тенденция ограничивает инвестиции в профилактические меры и ограничивает развитие больниц. Напротив, Kaiser Permanent фокусируется на укреплении здоровья, профилактике заболеваний, хронических заболеваниях и постоянно привлекает талантливых профессионалов, выплачивая высокие зарплаты врачам. Врачи в разных областях работают вместе, чтобы улучшить общее состояние здоровья пациентов.

Одним из результатов этой стратегии является повышение эффективности и на 10% дешевле Kaysar постоянной страховой премии по сравнению с ее конкурентами. План здоровья компании был оценен как самый высокий в Калифорнии в течение 6 лет. Успех стратегии прямой

интеграции Kyser Permanent - главная причина, по которой другие поставщики медицинских услуг пытаются ее скопировать.

В дополнение к конфликту канала существует несколько серьезных недостатков вертикальной интеграции.

К наиболее важным недостаткам прямой интеграции относятся:

- прямая интеграция повышает капитальные вложения компании;
- интеграция в сегменты цепочки добавленной стоимости в отрасли, если рост бизнеса и низкий уровень доходов, приведут к увеличению бизнес-рисков;
- вертикальные интегрированные компании имеют высокий приоритет в отношении старых технологий и средств, где они внедряют передовые технологии и эффективные методы производства очень медленно;
- в отсутствие собственных проектов компании в дизайне нового продукта интеграция со спиной будет несовместима с изменением вкуса клиента;
- прямая интеграция будет касаться всех вопросов, связанных с пропускной способностью;
- интеграция вперед и назад требует развития новых навыков и навыков ведения бизнеса. Производственные компоненты, оптовики и розничные каналы продаж, а также прямые продажи в прямом эфире - это различные предприятия с различными факторами дохода.

Достижение конкурентного преимущества организации характеризуется действиями предприятия для достижения успешных результатов, а правильно выбранные маршруты являются основой для долгосрочного преимущества этой компании по сравнению с ее конкурентами на рынке.

Эти направления разделены на три группы в соответствии с их характеристиками:

- первая группа - повышение качества технологии;
- вторая группа - регулирование ценовой политики;
- третья группа - повысить привлекательность продукта или улучшить маркетинговую систему предприятия.

Подводя итог, было бы стратегически важно, если бы вперед и назад интеграция укрепила бы положение компании, уменьшив потери или установив спецификации, основанные на специфике. Напротив, недостатки вертикальной интеграции (увеличение инвестиций, большой бизнес-риск, уязвимость к технологическим изменениям) могут нарушить любое преимущество. В то же время вертикальная интеграция также может стать источником конкурентоспособности компании. Причиной этого является тот факт, что сила производителя и торгового агента заключается прежде всего в предоставлении точной информации о конечных пользователях в его или ее бизнесе, в частности о

характеристиках, пожеланиях и напоминаниях покупателя и т.д., что привело к применению классического опыта маркетинговой концепции. В этом случае применение политики вертикальной интеграции не является контролем за владением, посредничеством или наличием каких-либо сильных сторон компании, оно должно использовать элемент отношений по требованию.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, на основе каких факторов оцениваются рыночные возможности компании

- А. первоначальных финансовых вложений
- Б. ограниченного доступа к источникам производства
- В. ограниченного доступа к каналам распределения
- Г. объема производства
- Д. всех перечисленных

2. Укажите, что можно отнести к основным международным барьерам

- А. тарифы и сборы, уплачиваемые за импортируемую продукцию
- Б. обязательные или добровольные квоты в зависимости от стоимости и типа вывозимых товаров
- В. соответствие товара нормам безопасности, международным требованиям к маркировке, упаковке
- Г. таможенные процедуры, включая инспекцию и лицензирование
- Д. всё перечисленное

3. Укажите, в чем заключается особенность расширения рынка

- А. ограничение масштаба производства
- Б. взаимозаменяемость альтернативных групп товаров, так называемых «субститутов»
- В. появление на рынке новых участников
- Г. необходимость новых вложений в оборудование
- Д. подорожание производимой продукции и стимулирование местных производителей к агрессивному поведению

4. Укажите, какие факторы определяют характер соперничества между конкурентами

- А. объемы производства
- Б. срок годности товаров
- В. количество конкурирующих фирм
- Г. степень занятости ниши
- Д. все перечисленные

ТЕМА 16. СТРАТЕГИИ АУТСОРСИНГА: ОГРАНИЧЕНИЕ ОБЪЕМА. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ И ПАРТНЕРСТВА

Цель: использование определенной цепочки добавленной стоимости на основе стратегии аутсорсинга для применения к другим компаниям и стратегические альянсы, партнерские отношения, венчурные компании и их влияние на ресурсы и возможности компании.

Ранее мы рассмотрели вертикальную интеграцию как важный способ укрепления рыночных позиций компании. Рассмотрим стратегии аутсорсинга, стратегические альянсы и совместные предприятия, венчурные компании. General Outsourcing это - серия транзакций с ценными бумагами внутри компании, которые они не могут выполнять самостоятельно и передавать их внешним специалистам или стратегическим партнерам.

Аутсорсинг стратегически эффективен в следующих ситуациях:

Если действия принимаются лучше или значительно дешевле, чем внешний специалист. Если транзакция цепочки добавленной стоимости эффективно выполняется внешними экспертами, компания не должна ее выполнять. И если определенные действия имеют стратегическое значение, а внутренний контроль действий важен, он не будет передан на аутсорсинг.

Если компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом и не оказывает влияния на ослабление способности и основной компетенции компании. Поддерживающие действия: обслуживание, обработка данных и хранение данных, управление скидками, аутсорсинг обслуживания сайта считаются нормальными. Например, Colgate-Palmolive удалось сократить расходы IT-специалистов IBM на 10% ежегодно за счет аутсорсинга.

Он улучшает организационную гибкость и ускоряет доступ на рынок. Аутсорсинг дает гибкость компании для замены поставщиков, если поставщики компании остаются конкурентоспособными поставщиками. Кроме того, если поставщики компании предоставят необходимые детали для производства последнего поколения, компания сможет быстро выпустить на рынок новейшие продукты.

Это снижает риски компании для изменения технологий и потребительских вкусов. Когда компания предоставляет определенные товары и услуги, поставщики должны применять передовые технологии для производства продуктов, соответствующих запланированному продукту компании.

Аутсорсинг позволяет компании использовать свой основной бизнес, его основные ресурсы и возможности и сделать его еще лучше.

Например, Nike тратит все свои силы на спортивную обувь, спортивную одежду и продукты, маркетинг и каналы распространения. И 785 заводов в 50 странах мира занимаются аутсорсингом. Apple также предоставила аутсорсинг китайской компании Fosson для выпуска своих продуктов iPod, iPhone и iPad. Microsoft предоставляет ежедневные бизнес-операции для малого бизнеса. Например, компании-разработчики программного обеспечения предоставляют аутсорсинг сотням частных и малых фирм. Кроме того, большая часть услуг по упаковке, доставке и распределению предоставляется для небольших компаний. Большинство деталей и компонентов, используемых Dell Computer, приобретаются у небольших поставщиков по всему миру.

Однако стратегия аутсорсинга имеет большой риск. Наибольший риск для стратегии аутсорсинга - это способность компании использовать правонарушения и передавать свои возможности на аутсорсинг. В таких случаях компания потеряет свою успешную практику и опыт на протяжении многих лет. Однако многие компании были предупреждены о таких рисках, поэтому многие выступают перед внешними конкурентами. Cisco Systems разработала метод производства для контроля и контроля за производственными мощностями и опытом. Этот метод должен использоваться компанией, которая приобрела право на аутсорсинг для производства товаров компании. Cisco Systems сохраняет большую конфиденциальность, поскольку она перестает копироваться другими конкурентами.

Компании во всех областях прибегают к стратегическим альянсам и партнерствам для дальнейшего улучшения своих ресурсов и возможностей и повышения их конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках.

Стратегический альянс является официальным соглашением между двумя или более компаниями. Компании в стратегическом союзе объединяют все свои ресурсы, разделяют угрозы, разделяют управление и подчиняют друг друга. Сотрудничество между партнерами основано на контракте, но не имеет официальной власти.

Стратегический альянс - популярный способ финансирования роста бизнеса. Когда Стивен и Эндрю Грунди приняли решение открыть интернет-обменный бизнес под названием Spun.com, у них был небольшой капитал, и они использовали тот же способ формирования альянсов с другими фирмами. Например, Альянс сотрудничал с Entertainment Corporation в качестве поставщика компакт-дисков. Запросы от клиентов Spun.com фактически отправляются в Альянс. Эти настройки позволяли Spun.com использовать собственный логотип и игнорировать его ресурсы. Фирма недавно построила сеть Альянса, которая обеспечивает 10 миллионов долларов капитала. Сегодня Spun.com не только продает компакт-диски на онлайн-рынке, но также продает виниловые пластинки,

DVD-диски и игровые диски. Предприятия совместного предприятия имеют совместную собственность, и они совместно осуществляют свою деятельность. Предприятия совместного предприятия являются независимым юридическим лицом, контролируемым двумя или более компаниями, которые совместно принадлежат им. Этот вид бизнеса длительный, но риск выше, чем у других.

В рамках венчурного бизнеса предпринимателям приходится решать, покупать ли бизнес или начать новый бизнес. Консультанты часто предлагают первый подход. Это самый простой способ и более доступный: в случае успеха уже существующий бизнес способен привлекать клиентов. Он также установил трудовые отношения с кредиторами, поставщиками и сообществом. В то же время существующая практика ведения бизнеса дает четкую картину потенциальных покупателей, которые хотят оценить или предвидеть новые перспективы бизнеса. Ежегодно начинается около 30% нового предприятия. Например, строительство империи Макдональда началось с того момента, когда Рэй купил бизнес в гамбургерах, а затем превратил его в глобальное явление. Heavier Schultz был также бизнесменом, который создал почтовый бизнес, когда купил Starbucks.

Предприятия венчурного капитала представляют собой небольшую группу инвесторов, которые стремятся получить доход через компании с быстрым потенциалом роста. Большинство из этих фирм не занимают: они вкладывают средства в фонды и предоставляют капитал для возврата фонда. Предприятие может потребовать, чтобы капитальные компании добавили полномочия совету директоров, а в некоторых случаях венчурная компания, возможно, должна будет ее одобрить до принятия решения. В настоящее время 25% венчурного капитала в США происходит от чистых венчурных компаний. В 2014 году венчурные компании инвестировали 30 миллиардов долларов в новые стартапы в США. Венчурный капитал также сыграл важную роль в запуске Facebook и Twitter.

Создание эффективной стратегии играет важную роль в определении общей работы венчурных компаний. Ежегодно в США открываются тысячи новых предприятий. Эта тенденция зависит от нескольких факторов, и давайте сосредоточимся на:

Конечно, одной из последних тенденций в бизнесе является появление электронной коммерции. Поскольку Интернет ввел ряд инновационных методов бизнеса, создание и расширение бизнеса для предпринимателей стало проще, чем когда-либо прежде. Например, ведущие компании, такие как Google, Amazon, eBay и Facebook, работают в Интернете для своей жизни. Есть также много интернет-предпринимателей. Ожидается, что в 2014 году объем розничных продаж в Интернете превысит 835 миллиардов долларов и достигнет 1 триллиона

долларов к 2020 году.

Следующей важной тенденцией является пересечение крупного бизнеса. Стоит отметить, что многие компании начинают оставлять крупные корпорации, людей, которые хотят работать и испытывать ноу-хау. В некоторых случаях целью отдельных людей является создание отличных идей. Часто они работают для большой корпорации, но затем они уходят с работы, потому что знают, что работа для себя - хорошая идея. Джон Чамберс, основанный и управляемый Cisco Systems, является одним из лучших бизнесменов. Под его руководством Cisco была одной из самых важных технологических компаний в мире. Цель фирмы - помочь высокотехнологичным компаниям создавать продукты в интересах национального интеллектуального сообщества.

Наиболее распространенными причинами присоединения общих компаний к стратегическим альянсам являются: ускорение разработки новых технологий или продуктов, которые в будущем имеют большую ценность, укрепление технического и производственного опыта, консолидация персонала и опыта для создания новых навыков и возможностей, совершенствования цепочки услуг, заключается в завоевании новых рынков посредством маркетинговых переговоров.

Shell Oil Company и Мексика Pemex имеют завод Deer Park в Техасе, который владеет нефтеперерабатывающими заводами. Как только завод находится в их распоряжении, их инвестиционные затраты и риски уменьшаются. В 2013 году Ford Motor присоединился к Daimler AG и Renault-Nissan, чтобы создать недорогой, основанный на рынке водородный автомобиль.

Благодаря многочисленным преимуществам стратегических альянсов крупные компании объединяются между 30 и 50 членами. Genentech, ведущий поставщик биотехнологий и генетики человека, создал альянс исследований с более чем 30 компаниями. Целью является разработка новых методов лечения различных заболеваний.

Например, с участием студий Disney и Dreamworks от Стивена Спилберга, студия Disney инвестировала в Dreamworks и распределяла до четырех-шести фильмов в год. Тем не менее, Disney получает дополнительный доход от продажи 10% кассовых столов и DVD-дисков для каждого фильма.

Аналогичным образом, McDonald's имеет несколько стратегических партнеров. Например, были подписаны соглашения о открытии ресторанов McDonald's в магазинах Walmart. Он также подписал долгосрочную сделку с Дисней. McDonald's рекламирует фильмы Disney, и открыла рестораны и киоски McDonald's в некоторых Disney parks. Многие иностранные магазины открыты совместно с местными инвесторами. Стратегические партнеры помогают компании узнать о недостающих опытах, обмениваться рисками и открывать новые рыночные

возможности. Большинство стратегических партнерств возникают между международными фирмами.

Альянсы, созданные для обмена технологиями или использования на рынке, являются временными. Потому что через несколько лет они достигнут своей цели и выиграют от совместного обучения. Несмотря на то, что долгосрочные союзы иногда выгодны, многие партнеры выходят из профсоюза после достижения своей цели. И если партнеры не конкурируют друг с другом, доверительные отношения и заинтересованность обеих сторон в продолжении союза, альянсы могут служить долгое время.

Существует несколько причин, по которым стратегические альянсы имеют высокое «несоответствие». Наиболее важные из них:

- несогласие между целями и приоритетами;
- не могут работать вместе;
- изменения в задачах альянса;
- появление привлекательных технологических путей;
- конкуренция рынка между одним или несколькими союзниками.

Профсоюзы считают, что устранение конкурентных недостатков в компании можно осмеивать и устранять, но они редко помогают компаниям получить конкурентное преимущество от своих конкурентов.

Существует также стратегический риск полагаться на союзы в важных ресурсах и способностях.

Самые слабые стратегии и стратегия компании должны быть подчинены другим компаниям в самых важных ресурсах и способностях. Чтобы стать лидером на рынке, компания нуждается в большом количестве ресурсов и возможностей для повышения своей конкурентоспособности. В то же время некоторые из профсоюзов будут иметь ограниченные возможности, поскольку их партнер защищает их самые ценные навыки и опыт. В таком случае покупка или включение компании с правом ноу-хау и ресурсами является хорошим решением.

Стратегически руководствуясь стратегическими альянсами, менеджер должен иметь четкое и полное понимание организации: историю, культуру, сильные и слабые стороны. Кроме того, важно понимать среду ведущей организации. Этот диапазон понимания должен включать текущие условия и условия, а также значительные тенденции и проблемы, выходящие за рамки организации. Для стратегического лидера важно контролировать эффективность окружающей среды. Он также работает над улучшением текущего соответствия текущим тенденциям наряду с текущими стратегическими корректировками с учетом экологических тенденций и проблем.

Итак, резюмируя, **аутсорсинг** - это процесс передачи некоторой части производственной цепочки внутри компании своим внешним партнерам или стратегическим партнерам. Аутсорсинг, если действия

внешнего специалиста выполняются лучше или намного более дешевой цена, компания занимает постоянное конкурентное преимущество важности деятельности низка и способность компании влиять и ослабить основные квалификации и навыки для создания инноваций, компании, ее основной бизнес, основными увеличивают ресурсов и возможностей, а также сделать мир лучше.

Многие компании используют стратегический альянс и партнерство как инструмент, помогающий им выйти на мировой рынок и стать лидером в будущих отраслях.

Поиск эффективных стратегий - это познавательный, творческий процесс поиска правильной альтернативы для предприятия. Он включает в себя способность менеджеров и специалистов предвидеть различные ситуации, осваивать инструменты прогнозирования и использовать надежные методы в процессе изменений. Арсенал инструментов и методов стратегического планирования высок. Научно обоснованный план - это двусторонняя взаимосвязь между стратегией и практическим опытом сотрудников компании. С одной стороны, любые действия, не одобренные планом, неэффективны. С другой стороны, процесс мышления, не связанный с экспериментальной деятельностью, бесполезен. Вот почему руководители, участвующие в реализации стратегии, должны быть очень осторожны в выборе стратегий.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, что такое лицензия

А. документ, в котором прописаны положения об основах деятельности международных организаций или выражены позицию по какому-либо вопросу

Б. документ, подтверждающий соответствие товара или услуги определенным требованиям, нормам и критериям

В. соглашение, согласно которому компания может использовать чужой бренд, товарный знак, технологию, авторское право и т. д.

Г. отказ от права на использование технической документации

Д. документ, запрещающий вывоз какого-либо товара, использование изобретения, ведение либо деятельности

2. Укажите, какие компании успешно пользовались стратегией франчайзинга

А. McDonald's

Б. General Motors

В. KFC

Г. Apple

Д. ICBC

3. Укажите преимущества трансграничного союза

А. экономия затрат на производство и маркетинг

Б. трансграничные партнеры не могут направлять свою конкурентную энергию на лидеров-конкурентов

В. сужение лидирующих позиций путем

Г. понимание привычек, предпочтений и традиций местного покупателя, а также знание товарной сезонности

Д. все перечисленные

4. Укажите, какими способами компания может достичь конкурентных преимуществ на международном рынке

А. использовать стратегии снижения цен либо стратегии дифференциации продукции

Б. использовать трудовые ресурсы по месту консолидации производственных мощностей

В. использовать стратегии повышения цен либо стратегии слияния с конкурентом

Г. использовать межгосударственную координацию, которая не может использоваться конкурентами на внутреннем рынке

Д. ничего из перечисленного

ТЕМА 17. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИСУТСТВИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР КОМПАНИИ

Цель: изучить основные причины конкурентоспособности компании на международном рынке и влияние различных рыночных условий среди стран на выбор стратегии компании на международном рынке.

Любая компания, которая стремится к лидерству в XXI веке, должна сосредоточиться на лидерстве мирового рынка, а не на местном уровне.

Глобальная экономика осуществляет процесс глобализации очень высокими темпами, поскольку ранее закрытые страны открыли свои рынки для иностранных компаний, в то время как страны с переходной экономикой имеют смешанную экономику, а информационные технологии усиливают рыночную долю.

Глобализация изменила конкуренцию во многих областях и одновременно предоставляет компаниям новые возможности и угрозы. Компании в ключевых областях глобализации находятся под серьезным давлением для разработки стратегий, которые будут успешными в конкуренции на международном уровне.

В этой теме мы обсудим факторы, которые влияют на выбор компаний на внешних рынках, в частности на международных рынках, а также на стратегии для международного рынка.

Итак, почему компании стремятся к международным рынкам?

Существует пять основных причин приверженности Компании международным рынкам:

1. Доступ к новым клиентам. Доступ к внешнему рынку позволяет добиться успешного, прибыльного и долгосрочного развития. Когда конкурентоспособность внутреннего рынка высока, внешние рынки будут привлекательными. Honda Cub классический мотоцикл, сделанный более 50 лет назад в Японии, все еще хорошо зарекомендовал себя в развивающемся мире.

2. Низкие издержки и повышение конкурентоспособности фирмы. Многие компании стремятся продать свою продукцию нескольким странам, потому что продажи на единственный внутренний рынок не могут полностью покрыть производство. Компании Европы с относительно небольшим рынком, такие как BMW, Nestlé, продают свою продукцию в Европу, а затем на рынки Северной Америки и Латинской Америки.

3. Дальнейшее использование их основных функций. Компания может использовать свои способности и компетенцию для получения конкурентных преимуществ на международном и внутреннем рынках. Широкий опыт Walmart в торговых скидках используется на рынках

Великобритании, Японии, Китая и Латинской Америки. Руководство Walmart радуется способности компании расти на китайском рынке.

4. Доступ к ресурсам и возможностям, доступным на внешних рынках. Важными причинами выхода на внешние рынки являются наличие ресурсов и возможностей, которые недоступны на внутреннем рынке. Для доступа к местным ресурсам, таким как каналы распространения, дешевая рабочая сила, природные ресурсы, специальное техническое образование, компании часто входят в трансграничные профсоюзы, покупают или покупают зарубежные компании.

5. Оставляя собственный бизнес-риск на широкой рыночной основе. Во многих других странах компания может снизить свой бизнес-риск. Например, если экономика Северной Америки переживает спад на некоторое время, продажи компании в Латинской Америке, Азии или Европе могут выдержать компанию.

Существует четыре фактора, влияющие на стратегический выбор на международных рынках. Это:

(1) степень различий в демографических, культурных и рыночных условиях между странами;

(2) наличие местных предпочтений на основе размера заработной платы, производительности труда, уровня инфляции, затрат на энергию, налоговых ставок и других факторов, влияющих на структуру затрат;

(3) риск неблагоприятных изменений обменных курсов;

(4) Степень влияния государственной политики на местный деловой климат.

Таким образом, одним из факторов является существенные различия в демографических, культурных и рыночных условиях между странами.

Потребительский вкус к определенному продукту или услуге иногда отличается от страны в одной стране. Например, вкус мороженого привлекателен для японских потребителей, а вкусное мороженое привлекательно для потребителей в США и Европе. Стиральную одежду для прачечных можно приобрести во Франции, и в большинстве европейских стран стиральные машины пользуются наибольшей популярностью.

Следовательно, компании, работающие на мировом рынке, должны знать, как персонализация должна быть связана с государством в отношении предложений местных жителей в соответствии с ними. Производство товаров в соответствии с призывом местных курильщиков делает продукт привлекательным для покупателей и увеличивает объем производства.

Рыночное давление и конкурентное давление на снижение цен,

возникающие при поставке товаров на рынок этой страны, являются главными стратегическими вопросами, которые решаются компаниями, выходящими на внешний рынок.

Разумеется, различные уровни населения, уровни дохода и другие демографические факторы влияют на показатели развития, особенности и значительные объемы рынка. На развивающихся рынках, таких как Индия, Китай, Бразилия и Малайзия, рынки, такие как электроэнергия, мобильные телефоны, сталь, кредитные карты, вероятно, будут расти. Относительно высокий потенциал роста товаров в Великобритании, Канаде и Японии низкий.

В Китае существует взрывоопасная опасность роста автомобильного рынка. В 2013 году продажи новых автомобилей составили 18 миллионов. За последние два десятилетия Китай стал крупнейшим автомобильным рынком в мире, в котором продано более 15,6 млн. Автомобилей.

Из-за высокого уровня доходов населения США и Германия являются более крупным рынком, чем роскошные, дорогие автомобили, Индия, Мексика, Таиланд и Аргентина. Культура страны также влияет на потребительский спрос. Например, в Китае многие родители не хотят покупать персональный компьютер, даже если они в состоянии это сделать. Потому что они думают, что если ребенок - компьютер, они могут заниматься серфингом в Интернете, играть в видеоигры, скачивать песни и мешать их исследованиям.

В развивающихся странах рост рынка ограничивает слабую инфраструктуру инфраструктуры и каналы распределения. Индия разработала разработанные национальные каналы распределения для распределения товаров до 3 миллионов продавцов в своей стране. Однако в Китае большинство каналов распространения являются локальными. Кроме того, конкуренция в некоторых странах слаба, а в других странах конкуренция высока. Таким образом, руководители международных и глобальных сервисных компаний должны учитывать межгосударственные особенности в разработке стратегии.

Следующим важным фактором является возможность ценового преимущества над местоположением.

Часто различия в зарплатах, производительности, инфляции и стоимости энергии будут большими. Там, где производятся производственные каналы, каналы сбыта и сервисные услуги, они окажут сильное влияние на операционные издержки и рентабельность компании.

Уровень заработной платы в каждой стране значительно различается. Например, промышленные рабочие Китая в 2013 году составляли 3,07 долл. США в час, этот же показатель в Мексике - 6,82 долл. США, Тайвань - 9,37 долл. США, Венгрия - 9,44 долл. США, Бразилия - 10,69 долл. США, Португалия - 12 , \$ 90 в Южной Корее, \$ 21,96 в Южной Корее, \$ 29,13 в Японии, \$ 36,33 в Канаде, \$ 36,34 в США,

\$ 48,98 в Германии, \$ 65,86 в Норвегии. В конце концов, Китай не является ошеломляющей мировой столицей. Крупнейшие промышленные компании в мире открыли свои собственные заводы в Китае. Кроме того, производители могут использовать свои производственные мощности с низким государственным регулированием, таким как более низкие налоги, более низкие энергетические затраты и страны, имеющие доступ к основным природным ресурсам и имеющие преимущество в ценообразовании.

Другим важным фактором является риск неблагоприятных колебаний обменного курса.

Когда компании производят и продают свою продукцию и услуги в разных странах, они иногда зависят от положительного или иногда нежелательного изменения обменных курсов. Курсы обмена валют варьируются от 20 до 40% в год для разных валют, изменения иногда медленные, а иногда и быстрее. Значительные изменения в предсказуемом обменном курсе, которые испытывают многие факторы, могут быстро изменить рынок. Соответственно, стоимость производства по низкой цене также будет зависеть от обменного курса.

Конкурентоспособные риски, связанные с колебаниями колебаний обменного курса, отражены в том, что американская компания, расположенная в Бразилии (валюта - реальная), экспортирует большую часть бразильских товаров на рынки Европейского союза (евро - евро).

Предположим, что обменный курс для более простых чисел составляет 4 бразильских реала за 1 евро. И предположим, что стоимость производства одного бразильского продукта составляет 4 бразильских реального (1 евро). Теперь по ряду причин стоимость 1 евро увеличилась с 4 реальных до 5 реалов (реальная стоимость увеличилась, а евро вырос).

В настоящее время производство сырьевой продукции в Бразилии является конкурентоспособным, так как бразильские товары в реальном мире сократились на 0,8 евро до нового обменного курса. С другой стороны, если реальная цена повысится до евро, т. Е. 3 доллара за 1 евро, то реальное сырьевое производство в Бразилии вырастет на 1,33 евро до нового обменного курса. Рост недвижимости может нанести ущерб конкурентоспособности бразильского производства товаров в Европу.

Таким образом, урок колебаний обменного курса повысит конкурентоспособность при экспорте товаров в другие страны, когда товарная продукция страны будет слабой. И экспортеры разгневаны в то время, когда валюта страны растет.

Важным фактором является влияние государственной политики в принимающей стране на бизнес-климат.

Национальное правительство примет все меры, которые будут влиять на деловое поведение и деловые операции иностранных компаний на рынке. Правительства, стремящиеся к экономическому росту, созданию

рабочих мест и улучшению жизни своих граждан, прилагают все усилия, чтобы сделать бизнес-климат страны привлекательным для иностранных бизнесменов.

Они предлагают скидки на кредиты с низкими процентными ставками, льготный налог на компании в государстве, компании, которые согласились открыть дистрибьюторское предприятие и дистрибьюторские компании.

С другой стороны, правительство иногда проводит политику, которая делает бизнес более привлекательным для государства. Например, характер деятельности компании является дорогостоящим при сохранении экологических норм в некоторых странах. Некоторые правительства в целях предотвращения иностранного импорта сознательно устанавливают высокие таможенные пошлины или тарифы, иногда устанавливая квоты на импортируемые товары.

Кроме того, правительство принимающей страны может потребовать определенной доли местных продуктов, которые будут закуплены, одобрить проекты капитальных затрат, ограничить финансирование со стороны страны и получить местный пакет акций от иностранных компаний. Такие действия правительства делают бизнес-климат государства непривлекательным и в некоторых случаях изменяет способность компании вести бизнес в этой стране или продавать свои товары.

Бизнес-климат государства наряду с экономическими рисками также влияет на политические риски. Политические риски формируются из-за нестабильности слабых правительств, появления нового набора законов или правил для иностранных компаний и возможности группы, которая смотрит на правительство как врага иностранным компаниям.

Многие развивающиеся рынки стремятся к государственному капитализму в областях национального значения. Государство строго контролирует финансовые услуги, информационные технологии, телекоммуникации и продовольствие на рынке многих развивающихся стран, которые тщательно контролируются правительством.

Например, в 2012 году Аргентина превратила YPF, принадлежащую Repsol, крупнейшему производителю нефти в Испании, в государственную собственность. Китай установил минимальную цену на около 500 лекарств. Хотя это помогло повысить рентабельность больниц, принадлежащих государству, глобальные фармацевтические компании затруднили для бизнеса бизнес.

Экономические риски возникают из-за нестабильности денежно-кредитной политики государства, политики экономического регулирования и уязвимости защиты интеллектуальной собственности.

Отсутствие защиты интеллектуальной собственности компании за экономические риски, нестабильность экономики, быстрый рост

инфляции, потеря неконтролируемых государственных расходов, ослабление денежно-кредитной политики в стране, наличие хронического экономического кризиса.

Стратегические варианты доступа на внешние рынки

Компания, которая планирует расширить свой внешний рынок, должна выбрать один из следующих пяти общих методов:

1. Сохранение национальной (одной страны) производственной базы и экспорт товаров на внешние рынки.

2. Лицензирование иностранных фирм. Применение стратегии франчайзинга.

3. Создание дочерней компании на внешнем рынке посредством закупок или внутреннего развития.

4. Создание стратегических альянсов или совместных предприятий с иностранными партнерами для выхода на новый государственный рынок.

Вопросы к самоподготовке

1. Диверсифицированная компания – это...

А. компания, владеющая акциями других предприятий, денежными или другими ценностями

Б. компания, занятая в определенной сфере деятельности и поглощаемая путем покупки

В. компания, ведущая свою деятельность в разных сферах производства, торговли и услуг

Г. взаимный или доверительный фонд с долевым участием, вкладывающий средства в широкий спектр ценных бумаг

Д. компания, ставшая банкротом

2. Стратегия горизонтальной диверсификации – это...

А. направление усилий компании на поиск перспектив роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции

Б. направление по оказанию поддержки поставщику или покупателю в проведении сертификации или расширении деятельности

В. заинтересованность какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией

Г. повышение производительности за счет увеличения количества оборудования

Д. всё перечисленное

3. Укажите, каковы особенности разработки процесса диверсификации стратегии

А. продуманная инвестиционная политика, направленная как на поддержку уже работающих отраслей, так и на грандиозные инвестиционно-емкие проекты по диверсификации производства

Б. действия по достижению диверсификации

В. нахождение пути получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений

Г. шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже работает предприятие

Д. все перечисленные

4. Корпоративная стратегия – это...

А. способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках

Б. высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи

В. определяющий фактор при установлении удельной себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг

Г. усилия руководства организации, направленные на совершенствование технологий, оборудования, производственного процесса, на включение в ассортимент принципиально новой продукции или услуг

Д. стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях устойчивого снижения ее основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства.

ТЕМА 18. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Цель: является изучение нескольких альтернативных стратегий, которые могут быть поддержаны во время принятия решения об активизации международных операций компании.

В предыдущих темах мы упоминали стратегические варианты выхода на внешний рынок. В данной теме мы рассмотрим эти стратегии более подробно.

Таким образом, компания, планирующая выйти на внешние рынки, должна выбрать одну из следующих пяти общих стратегий:

1. Сохранение национальной (одной страны) производственной базы и экспорт товаров на внешние рынки.
2. Лицензирование иностранных фирм. Это дает компании право производить и распространять продукт на улице.
3. Применение стратегии франчайзинга.
4. Создание дочерней компании на внешнем рынке посредством закупок или внутреннего развития.
5. Создать стратегические альянсы или совместные предприятия с иностранными партнерами для выхода на новый государственный рынок.

Стратегии экспорта - отличная первоначальная стратегия для начала международной торговли с использованием местных фабрик в качестве производственной базы для экспорта товаров на внешние рынки. Объем капитала, необходимый для начала экспорта, часто бывает низким, а объема производства может быть достаточно для экспорта товаров. Стратегии доступа, ориентированные на экспорт, могут ограничить свое присутствие на внешнем рынке, проводя переговоры с оптовиками, имеющими опыт импортного импорта.

Производитель также может открыть свои каналы распространения и продаж на внешних рынках. Например, производители Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, Ferrari часто экспортируют их в другие страны. Тем не менее, стратегия экспорта уязвима к неблагоприятным изменениям обменного курса валюты, когда стоимость производства в принимающей стране значительно выше, чем у существующих конкурентов в другой стране, при относительно высоких ценах на доставку на отдаленный внешний рынок.

Следующая стратегия - стратегии лицензирования

Используется в качестве стратегии доступа к лицензированию с ценным техническим ноу-хау или внутренними организационными возможностями уникального запатентованного продукта и ресурсов,

необходимых для доступа на внешний рынок. Лицензирование - это соглашение, которое конкретная компания может использовать для владения другим брендом, товарным знаком, технологией, патентами, авторскими правами и другим имуществом. Два преимущества лицензирования - высокая и долгосрочная рентабельность. Эта стратегия часто используется для доступа к рынку стран младшего возраста, где старые технологии по-прежнему актуальны, а иногда даже устаревшие технологии являются проявлением развития. Например, модем является нормальным случаем, когда доступен беспроводной Интернет, хотя страна вообще недоступна. Основным недостатком лицензирования является то, что он не позволяет своевременно пересматривать соглашение и внедрять его на рынок. То есть, компания может строго контролировать свои продукты или услуги. Если фирма-лицензиат не будет эффективно продавать рынок, лицензиар потеряет доход компании. Во-вторых, лицензирующие компании могут использовать знания и навыки, необходимые для выхода на внешний рынок на рынке фирмы. В этом случае бизнес-партнер становится конкурентом в бизнесе.

Стратегии франчайзинга

Хотя лицензирование хорошо работает для производителей и владельцев собственных технологий, франчайзинг часто лучше всего подходит для обслуживания и розничной торговли. McDonald's, KFC и Hilton Hotels используют стратегии франчайзинга, чтобы сохранить свое присутствие на международном рынке. Преимущества франчайзинга аналогичны преимуществам лицензирования. Франчайзи или покупатель товаров компании могут столкнуться с некоторыми издержками и рисками как новый импортер товаров на внешний рынок. И франчайзи или право компании продавать продукт тратится на обучение, обучение, поддержку и контроль франшизы франшизы.

Большой вопрос, стоящий перед франчайзи, заключается в том, чтобы контролировать качество товаров. Во многих случаях франшизы не всегда уделяют пристальное внимание совместимости и стандартам, особенно если иностранные франчайзи не особенно внимательны к местной культуре. Еще одна проблема заключается в том, чтобы позволить франчайзи менять своего франчайзера в соответствии с вкусом местных потребителей. Вам нужно позволить McDonald's изменить свой японский вкус Big Mac на предпочтения японских потребителей? Или следует разрешить франчайзи KFC в Китае удовлетворить вкус китайских потребителей?

Стратегии зарубежных дочерних компаний

Эксперты, которые стремятся к расширению на международном уровне, независимо от ресурсов и возможностей компаний на международном рынке, с точки зрения экспорта, лицензирования, франчайзинга, доставки товаров и услуг потребителям, могут нести

ответственность за выполнение всех основных цепочек ценностей на внешних рынках. Компании, которые хотят напрямую контролировать все аспекты деловой активности на внешнем рынке, могут создавать дочерние компании, которые полностью принадлежат.

Приобретение текущей компании позволяет держателю перейти непосредственно к задаче перенаправления ресурсов и персонала на вновь приобретенные предприятия, консолидации и корректировке бизнеса приобретенного бизнеса и ускорению формирования сильной позиции на рынке.

Одна из проблем, которую должна учитывать компания по закупкам, заключается в покупке успешной местной компании или покупке более слабой компании по разумной цене. Если у приобретающей компании мало информации о местном рынке, но она богата, лучше купить компанию, имеющую прочную позицию. Однако, если у покупателя есть ресурсы и управленческие возможности, чтобы превратить более слабую компанию в сильную компанию, более слабая компания будет хорошим решением для долгосрочных инвестиций.

Если компания работает во многих странах, это эффективное решение для выхода на внешний рынок посредством внутреннего развития и его дочерней компании с нуля. Причина в том, что компания открывает филиал и имеет достаточный опыт в успешном управлении. **Четыре условия, которые делают стратегию внутреннего развития более привлекательной:**

- Открытие дочерней компании путем внутреннего развития дешевле приобретения;
- Открытие нового продукта не повредит балансу предложения и спроса на местном рынке;
- Раскрытие информации о дочернем предприятии посредством внутренней разработки позволяет получить доступ к новым каналам распространения;
- Степень, в которой дочерняя компания, которая была создана путем внутреннего развития, достаточна для того, чтобы иметь возможность конкурировать с местными коллегами.

Союз и стратегия совместного предприятия

Совместные соглашения со стратегическими альянсами, венчурными предприятиями и другими иностранными компаниями являются привлекательным и эффективным инструментом для выхода на внешний рынок или повышения конкурентоспособности компании на мировых рынках.

Хорошо известно, что история промышленно развитых стран стремится установить союз с компаниями в менее развитых странах, чтобы импортировать свои товары на внешний рынок. Эти методы часто были важны для доступа к правительству принимающей страны. Японские

и американские компании активно строят альянсы с европейскими компаниями, чтобы укрепить свою конкурентоспособность с Европейским союзом и извлечь выгоду из рынка Восточной Европы. Многие американские и европейские компании создают альянсы с азиатскими компаниями для выхода на рынки Китая, Индии, Малайзии, Таиланда и других азиатских стран.

Однако совместные предприятия между местными и иностранными компаниями имеют стратегические преимущества перед доступом к привлекательным государственным рынкам.

Второе преимущество трансграничного союза - экономия затрат на производство и маркетинг. Совместные усилия по производству товаров, образцов, сбыту их продукции сэкономили много затрат.

Третьим преимуществом Межгосударственного союза является отсутствие технической экспертизы, отсутствие знаний о местном рынке (привычки покупки и предпочтения потребителей, местные традиции). **Четвертым приоритетом** трансграничного союза является обмен каналами распределения, укрепление доступа каждого партнера к потребителю.

Пятое преимущество заключается в том, что трансграничные партнеры могут напрямую направлять свою конкурентную энергию своим конкурентам. Кроме того, они не расширяют лидирующие компании путем слияний.

Шестое преимущество Межгосударственного союза заключается в том, что компании, которые хотят выйти на новый внешний рынок, являются наиболее эффективным способом создания союза с местной компанией, установлением рабочих отношений с ключевыми правительственными чиновниками в принимающем государстве. Наконец, профсоюзы являются полезным способом достижения важных технических стандартов для компаний по всему миру.

Создание альянсов и стратегических партнерских отношений поможет сохранить компанию в сохранении своей независимости и избавить ее от скудных финансовых ресурсов для покупки компаний.

В то же время альянсы с большей вероятностью разваливаются, когда они достигают своих целей. Концептуальные контакты Биотопливо в Калифорнии и другие парниковые сады, Солазиме, обсуждают, как в их развитии используются трансграничные стратегические альянсы.

Давайте рассмотрим опыт СОГЛАШЕНИЯ КРОСС-МЕЖДУРЕГУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ СОТРУДНИКОВ.

Калифорнийская компания, производящая масла для водорослей, продуктов питания, косметики и биотоплива. В 2011 году он был назван журналом «Самая быстрорастущая производственная компания Америки». Компания способствовала быстрому росту стратегических стратегических

отношений с крупными компаниями. Это партнерство не только способствовало внедрению Solazyme на новые рынки, но и сделало ценность компании за счет совместного использования ресурсов и угроз.

Его партнерство с британским и голландским производителем потребительских товаров Unilever было основано на совместных исследованиях. Реализованные проекты направлены на удовлетворение растущего спроса на натуральные и экологически чистые средства личной гигиены, полностью вызванные использованием водорослей. Благодаря дальнейшему развитию технологической платформы Solazyme, партнерство позволяет эффективно и эффективно производить масла Solazyme и другие биоматериалы.

Solazyme заключила ряд маркетинговых и дистрибьюторских соглашений с французской косметической компанией Sephora (теперь входит в состав LVMH). В марте 2011 года Solazyme запустила бренд Algenist luxury skin care с Sephora. Sephora Solazyme также согласилась распространять линию по уходу за кожей против старения, которая была предоставлена ей в магазинах Sephora и Sephora.com.

Кроме того, в 2011 году Solazyme подписал соглашение с австралийским Qantas о поставке, тестировании и модернизации реактивного топлива SolazJe Solazyme. Solazyme разрабатывает и распространяет свою продукцию, а также привлекает внимание средств массовой информации и использует маркетинговые преимущества популярного клиента. С другой стороны, Qantas пытается лучше понять, как он может достичь устойчивого развития, формируя лидерство в авиационной отрасли.

Однако любое партнерство не заканчивается успешно, независимо от первоначальных мотивов и отношений. Поскольку Solazyme нуждался в сахаре для извлечения жира из водорослей, Solazyme стремился обеспечить непрерывное доведение сырья. С этой целью Solazyme создала 50/50 совместных предприятий с французской компанией по переработке крахмала Roquette для производства, переработки и продажи продуктов питания по всему миру. Работая с сырьем и работая с Roquette для производства новейших продуктов питания, Solazyme попыталась снизить зависимость от цен на сахар. Solazyme попытался преобразовать продажи инновационных технологий в производственную инфраструктуру и экспертизу Roquette. Но в 2013 году было распространено совместное предприятие; После того, как обе стороны обменялись идеями, технологиями и целями, они решили работать индивидуально в области продуктов из водорослей.

Угроза стратегического союза, созданного иностранными партнерами

У субъектов Альянса и венчурных предприятий, созданных иностранными партнерами, есть свои проблемы. Межгосударственные

партнеры должны уметь преодолевать языковые и культурные барьеры и решать различные вопросы. Затраты на связь, надежность и координацию высоки из-за времени управления.

Цели партнеров не совпадают, но разнообразие ценности компании - это угроза союза. Альянс будет успешным, если союзники будут работать в течение долгого времени, чтобы работать честно, а также для выявления и эффективной работы.

Даже если объединение является рациональным предложением для обеих сторон, опасно иметь слишком большую зависимость от иностранного партнера на практике и способностей. Если компания стремится стать лидером на мировом рынке и должна развивать свои возможности, то межгосударственное и венчурное предприятие может быть межгосударственным или совместным. Межгосударственный союз эффективен в создании новых возможностей для компании на мировом рынке. Однако его эффективность в поддержании и поддержании глобального рынка слаба.

Таким образом, факторы ценообразования, основанные на местоположении, основаны на выборе потребительских предпочтений, объемах рынка и потенциале роста среди компаний, которые хотят выйти на международный рынок; неблагоприятный обменный курс; при анализе своей стратегической версии следует учитывать политику принимающей страны. Внешние рынки включают в себя: хранение национальной производственной базы и экспорт товаров на внешние рынки, предоставление лицензий иностранным фирмам на использование технологий или производство и распространение продуктов компании, применение стратегий франчайзинга, создание иностранной дочерней компании с использованием стратегических альянсов или других компаний. В глобальном контексте международная стратегия компании включает в себя как минимум две или более конкурентные стратегии одновременно в нескольких странах. Как правило, компания может использовать только один или несколько эксклюзивных рынков и продавать свои продукты и услуги в странах, где есть рынок и конкурировать на международном уровне. Но когда компания достигнет международного уровня, она будет вынуждена противостоять давлению местных компаний, которые не хотят повышать эффективность, стандартизируя продукты, предлагаемые во всем мире. Как обсуждалось в предыдущей главе, целесообразно определить степень, в которой каждая из принимающих стран меняет свой конкурентный способ соответствовать фактическим условиям рынка и желаниям покупателя. Это важный стратегический вопрос, который необходимо решить сразу же при работе на двух или более зарубежных рынках. Суть конкурентоспособности

компании на международном уровне и три стратегических способа решения этой проблемы:

Локальная стратегия или мышление на местном уровне, использование стратегии действий на местном уровне может применяться в следующих ситуациях: когда есть различия в потребительском вкусе и потребительских привычках среди государств; Существуют значительные различия в каналах распределения и методах маркетинга между государствами; принятие правил, которые требуют от правительства принимающей страны соблюдения строгих технических требований и стандартов эффективности, а также то, что торговые ограничения в принимающей стране более разнообразны и сложны, поскольку это препятствует использованию однородных, гармоничных мировых рынков.

Благодаря локальным стратегиям компания часто использует различные варианты продуктов для разных стран. Иногда он продает продукты через разные бренды. Государственные требования к сочетаниям бензина, которые помогают уменьшить угарный газ, дым и другие отходы, почти идентичны требованиям стран. BP (British Petroleum) использует местные стратегии для воздействия местных производственных различий на бизнес-сегменты бензиновых и сервисных станций и осведомленность потребителей о местных брендах. Например, компания продает бензин в США с брендами BP и Arco, а в Германии, Бельгии, Польше и Венгрии продает бензин под маркой Agal. Компании пищевой промышленности часто меняют свои ингредиенты и продают местные сорта продуктов, используя местные бренды, с целью удовлетворения вкусов и потребностей потребителей с учетом местной специфичности вкуса. Основная сила использования набора локальных стратегий - действия компании и бизнес-подходы, которые специально разработаны для удовлетворения потребностей и требований покупателей на рынке и позволяют им преуспеть на рынке больше, чем местные конкуренты.

Несмотря на то, как полагают, действует на местном уровне, на местном уровне есть два больших недостатка стратегии: (1) они имеют навыки и ресурсы компании не разрешается выходить за пределы страны, потому что стратегия каждого принимающей страны может быть различным для квалификации и навыков, а также (2), что один человек, не способствует формированию конкурентных преимуществ, особенно для недорогих ценообразований. Если компании, использующие местные стратегии, не найдут способы сбалансировать свои продукты с местными продуктами, они будут подвержены серьезным препятствиям для достижения недорогих ценообразований. Уникальные индивидуальные производственные мощности Toyota открыли ключ к способности идти в ногу с низкой себестоимостью продаж и продуктивно адаптироваться к

предложениям продуктов, которые соответствуют предпочтениям потребителей.

Местная стратегия лучше всего подходит для отраслей, где высокий уровень реакции местных потребителей важен, а глобальная стратегия является наиболее удобной для глобальных стандартизированных отраслей. В глобальной стратегии компания использует один и тот же подход во всех странах, продавая товары по всему миру через единый товарный знак. Стратегия компании, которая конкурирует на основе одних и тех же возможностей и маркетинговых практик во всем мире, используя те же каналы распространения по всему миру. Хотя стратегия компании или предложение продукта очень низки в адаптации к местным условиям в нескольких принимающих странах, основной фонд конкуренции компании (дешевые цены, дифференцированные или концентрированные типы) остается неизменным во всем мире. Местные менеджеры используют глобальную стратегию компании. На глобальном уровне стратегия действий на глобальном уровне побуждает руководителей компаний интегрировать и координировать стратегические шаги компании во всем мире. Он поощряет развитие в странах с потребительским спросом. Этот тип стратегии направлен на формирование глобального фирменного наименования. Он фокусируется на постоянном поиске идей, новых продуктов и способности переходить из одной страны в другую.

Глобальная стратегия проектирования Ford на глобальном уровне переходит к глобальной стратегии глобализации, разработке стандартизированных моделей и производству товаров в соответствии со вкусом и культурой каждой страны. Это в первую очередь связано с опасными отходами страны и с необходимыми ограничениями для соблюдения местных норм безопасности. Ford Fiesta 2010 и первые глобальные дизайнерские модели Ford Focus 2011, продаваемые в Европе, Северной Америке, Азии и Австралии. В тех случаях, когда существует недостаточная разница между странами, которые могут быть рассмотрены в глобальной стратегии, реализация глобальной стратегии намного лучше, чем использование местной стратегии. Потому что компания может легко интегрировать свои операции и сосредоточиться на формировании уникального имиджа и репутации бренда для всей страны. В то же время, с помощью глобальной стратегии, компания может эффективно использовать все свои ресурсы для обеспечения конкурентных преимуществ, которые ориентированы на стабильную цену или дифференциацию. Тогда стратегия позволит компании преодолеть свои внутренние и глобальные конкуренты.

Транснациональная стратегия - это глобальный образ мышления, способ создания стратегии на местном уровне. Этот подход фокусируется на вкусах клиентов, различиях между местными привычками и рыночными условиями, а также на преимуществах стандартизации. Такой

подход, который является золотым интервалом предыдущих двух стратегий, предусматривает использование в каждой стране одного и того же базового конкурентного подхода (дешевая цена, дифференциация или концентрация). Однако местные менеджеры (1) вносят коррективы в каналы производства, сбыта и маркетинговые компании, чтобы конкурировать с местными конкурентами, чтобы вносить какие-либо изменения в атрибуты продукта, необходимые для удовлетворения местных покупателей в принимающей стране, (2) соответствовать местным рыночным условиям.

Вопросы к самоподготовке

1. Многонациональная стратегия – это...

А. стратегия, при которой компания меняет свое товарное предложение и конкурентный подход от страны к стране в попытке удовлетворить различные потребности покупателя и соответствовать неоднородным условиям местного рынка

Б. стратегия, которая включает в себя элементы глобального и локального подходов к созданию стратегии

В. стратегия, направленная на достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг

Г. стратегия, которая обещает повышение производительности за счет увеличения количества оборудования и качества организации

Д. стратегия, которая предполагает высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи

2. Транснациональная стратегия – это...

А. стратегия, при которой компания меняет свое товарное предложение и конкурентный подход от страны к стране в попытке удовлетворить различные потребности покупателя и соответствовать однородным условиям местного рынка

Б. стратегия, которая описывает общее направление развития предприятия и, прежде всего, его производственно-сбытовой деятельности

В. стратегия, которая включает в себя элементы глобального и локального подходов к созданию стратегии

Г. стратегия, которая состоит, прежде всего, в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии конкурента

Д. ничего из перечисленного

3. Укажите, когда лучше сконцентрировать деятельность на нескольких регионах

А. когда издержки производства или другой деятельности на одной территории значительно ниже, чем на других

Б. при отсутствии существенных преимуществ в знаниях и опыте, связанных с осуществлением деятельности в каком-то конкретном регионе

В. в условиях устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы банкротства

Г. при наличии значительной экономии за счет роста масштаба производства либо дистрибьюции

Д. всё перечисленное

4. Укажите компании, которые придерживались стратегии «думай глобально, действуй глобально»

А. Procter & Gamble

Б. Coca-Cola

В. Махі-чай

Г. Рахат

Д. Бахус

ТЕМА 19. УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Цель: узнать, как многонациональные компании используют международные операции для повышения общей конкурентоспособности и изучения уникальных особенностей конкуренции на развивающихся рынках.

Фирма может достичь конкурентных преимуществ, расширяя свой внутренний рынок двумя важными способами. Во-первых, вы можете использовать снижение цены или дифференциацию продукта. Во-вторых, можно использовать межгосударственную координацию, которая не может использоваться конкурентами на внутреннем рынке.

Использование места для создания конкурентного преимущества

Чтобы создать конкурентное преимущество, компания должна решить два вопроса: (1) следует ли сосредоточить внутренние процессы в нескольких государствах или должны быть рассеяны среди транснациональных корпораций; (2) Какую услугу следует предлагать в какой стране?

Когда внутренние процессы должны концентрироваться в нескольких местах? Компании могут ограничивать свои бизнес-сегменты в зависимости от обстоятельств, перечисленных ниже:

➤ Затраты на производство или другие виды деятельности значительно ниже, чем в некоторых других географических районах. Например, большинство спортивной обуви в мире производится в Азии (Китай и Корея) из-за снижения затрат на рабочую силу; Большинство пакетов для печати на ПК производятся на Тайване, потому что у Тайваня низкие трудозатраты и высокие технические навыки.

➤ Когда дело доходит до сохранения. По сравнению с последними поколениями и компонентами консолидации стоимость эксплуатации нескольких высокотехнологичных заводов экономит вам затраты по сравнению с более мелкой фабрикой, которая разбросана по всему миру. Цифровые камеры и светодиодные телевизоры в Японии, Южной Корее и Тайване создали много доступного ценового преимущества.

➤ Когда есть большой учебный план, который тесно связан с выполнением действий. В некоторых отраслях кривые обучения могут производить или собирать частицы, поэтому компания может производить один или два крупных завода на мировом рынке. Ключом к сокращению кривой является консолидация производства в нескольких местах, чтобы максимизировать производственные мощности завода (таким образом, опыт рабочей силы завода).

➤ Если определенные земли богаты полезными ресурсами, улучшают координацию соответствующих видов деятельности или другие ценные преимущества. Исследовательские центры или сложные производственные объекты могут быть расположены в конкретной стране из-за наличия технически квалифицированного персонала. Samsung стала ведущей компанией в области технологии чипов памяти, используя широкомасштабные исследовательские центры в Силиконовой долине и используя централизованный опыт ноу-хау в своем штабе в Южной Корее.

Компании, конкурирующие с многонациональными компаниями, могут получить конкурентные преимущества на мировом рынке, поставив цепочки добавленной стоимости в тех странах, которые могут принести наиболее выгодные выгоды.

Когда внутренние процессы должны размещаться в нескольких местах? Есть несколько ситуаций, когда вы можете разместить более одного места на земле, а не концентрировать процесс. Часто желательно, чтобы такие услуги, как распространение дилера, мерчандайзинг, реклама и послепродажное обслуживание, были тесно связаны с покупателями, обычно близки к покупателям. Причина в том, что такие услуги позволяют любой компании иметь крупных клиентов. Например, для крупных внешних аудиторских компаний работает большое количество международных офисов иностранных корпоративных клиентов. Внутренние процессы, такие как несколько посадочных служб, транспортные издержки, основные экономические издержки и торговые барьеры чрезвычайно эффективны, когда компания слишком дорогая для работы в центральном офисе.

Стратегически эффективно также хеджировать риск хеджирования валютных колебаний и неблагоприятных политических событий.

Многонациональные и глобальные конкуренты могут координировать свою деятельность в разных странах для создания конкурентных преимуществ.

Если компания узнает о лучших способах сбора своих продуктов, скажем, бразильский завод может поделиться накопленным опытом и знаниями с монтажными заводами в других странах мира. Например, знания, полученные в маркетинге продуктов в Великобритании, могут быть легко обменены с сотрудниками в Новой Зеландии или Австралии.

Другим примером трансграничной координации является использование отклонения обменного курса из одной страны в другую в той же стране для эффективного использования отклонения обменного курса и изменения ставок заработной платы, затрат на электроэнергию или изменения тарифов и квот.

Эффективность также может быть достигнута путем замены слишком тяжелых и тяжелых нагрузок, чем персонал, занятый

персоналом. Деятельность Whirlpool в Северной Америке, Латинской Америке, Европе и Азии стимулировала развитие инновационных функций для устройств. Они координировали внедрение этих функций в продукты, продаваемые в разных странах, и обеспечили создание экономически эффективной мировой цепи поставок. Усилия Whirlpool по интеграции и координации своего бизнеса во всем мире помогли сделать его более дешевым и ускорить выпуск продукта. Таким образом, Whirlpool превзошла своих соперников по всему миру.

Давайте подробнее рассмотрим стратегию конкуренции на развивающихся рынках.

Компании, стремящиеся к мировому лидерству, должны учитывать конкурирующие возможности на развивающихся рынках, таких как Китай, Индия, Бразилия, Индонезия, Таиланд, Польша, Россия и Мексика. Хотя эти страны имеют высокий риск бизнеса, они имеют большой потенциал для развития. Потому что их экономика развивается, а уровень жизни поднимается до уровня промышленно развитых стран. Например, в 2014 году Китай стал второй по величине экономикой в мире (после США). Экономика Китая основана на покупательной способности, и ее 1,3 миллиарда человек превратили Китай в крупнейший мировой рынок для многих видов товаров и потребительских товаров. Рост спроса на потребительские товары в Китае сделал его пятым по величине рынком на рынке предметов роскоши. Торговля в нем выше, чем на развитых рынках, таких как Германия, Испания и Соединенное Королевство¹⁶. Таким образом, ни один из ведущих мировых маркетологов не заинтересован в создании конкурентных рыночных позиций в Китае, Индии, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Латинской Америке и других частях Восточной Европы его значение.

Однако адаптация товаров к развивающимся рынкам, таким как Китай, обычно не стимулирует развитие продукта, а соответствует местной культуре. McDonald's пришлось добавлять овощные гамбургеры в некоторые части Азии и пересматривать цены на свои товары. Причина в том, что большинство продуктов выше местных стандартов, а цена доступна только для богатых людей. Kellogg был рад успешно запустить свои собственные зерновые на рынке развивающихся стран, так как многие нераспространенные страны не использовали зерновые, чтобы есть зерновые. Это показывает, что изменение привычек сложно и дорого. Одноразовые пакеты моющих средств, шампуней, соусов, сиропов от кашля и кулинарных масел очень популярны в Индии, потому что эти продукты позволяют покупателям экономить деньги, покупая только правильные предметы.

Таким образом, многие компании рассматривают использование стратегии, аналогичной той, которая используется на развитых рынках, в развивающихся странах.

Всякий раз, когда внутренние процессы должны размещаться в нескольких местах. Существует несколько ситуаций, когда вы можете разместить этот процесс в нескольких местах, которые более полезны, чем концентрация на одном месте. Такие услуги, как продажа дилера, коммерция, реклама и послепродажное обслуживание, обычно тесно связанные с покупателями, должны быть ближе к покупателям. Такая ситуация требует присутствия на рынке у основных клиентов компании. Например, существует множество международных офисов для внешних операций корпоративных клиентов крупных аудиторских компаний.

Размещение внутренних процессов в нескольких местах, высокие транспортные издержки, основные экономические издержки и торговые барьеры необходимы, когда компания слишком дорогая для работы в центральном офисе. Кроме того, стратегически эффективно хеджировать риск хеджирования валютных рисков и неблагоприятных политических событий.

Варианты конкурентных стратегий на развивающихся рынках
Существует несколько вариантов адаптации стратегии компании к различным или сложным ситуациям, возникающим на развивающихся рынках. Они включают:

➤ Подготовьтесь к конкуренции на основе дешевых цен. Потребители на развивающихся рынках зачастую более гибки в цене. В этом случае компания будет предпочтительнее местных конкурентов, которые будут предоставлять товары по низким ценам, если только компания не предоставляет покупателям скидку и хорошие товары. Например, когда Unilever снова вошла в индийский рынок белья, она разработала дешевую, дешевую, моющую (называемую колесом) кожу и построила новые высокопроизводительные промышленные объекты. Продукты распространялись локально автодилерами. Он сделал маркетинговую кампанию, в которую вошли демонстрационные трюки и лакокрасочные мастерские в картинах. Непосредственный объем продаж нового бренда составил около 100 миллионов долларов США и стал брендом лучшего стирального порошка в Индии в 2014 году. Unilever позже повторно ввел эту стратегию в дешевый шампунь и дезодоранты в Индии и бренд Ala wash в Южной Америке;

➤ Изменение бизнес-модели или стратегии компании с учетом местных условий (но компания не должна терять преимущества глобального масштаба и глобального брендинга). Например, Honeywell продает более 100 лет отраслевых продуктов и услуг через иностранные дочерние компании, ориентированные на международную торговлю, в

США и неевропейских странах. Когда Honeywell вышла на китайский рынок, он заметил, что потребители в этой стране уделяют особое внимание тому факту, что помимо качества и цены продукта иностранные компании создали рабочие места в Китае. Honeywell добавила к китайской компании более 150 инженеров, разработчиков стратегии и экспертов по маркетингу, чтобы продемонстрировать свою искреннюю приверженность китайской экономике. Honeywell повторно использует стратегию «Восток для Востока» при входе на индийский рынок промышленных товаров и услуг. На протяжении более 10 лет после выхода Honeywell на китайский рынок, и в течение трех лет после расширения индийского рынка, 30% мирового роста компании принадлежит этим двум развивающимся рынкам;

➤ Попробуйте изменить местный рынок, чтобы улучшить бизнес-поведение компании за рубежом. В большинстве случаев многонациональная компания оказывает значительное влияние на основные изменения в стране. Выйдя на японский рынок Suzuki India, он создал качественную революцию среди индийских производителей автомобилей. Поставщики местных запчастей и компонентов вместе с поставщиками Suzuki в Японии участвуют в производстве высококачественной продукции с японскими специалистами. В течение следующих двух десятилетий индийские компании были высококвалифицированы в производстве высококачественных деталей и компонентов для автомобилей. Любая страна, кроме Японии, получила много других премий по качеству по сравнению с компанией. Стал глобальным поставщиком поставщиков для многих автопроизводителей в Азии и других частях мира. Ряд организаций наградили Mahindra и Mahindra, одного из ведущих автомобилестроителей Индии, за их высококачественную продукцию. Среди его самых престижных наград, J. D. стал первым местом в рейтинге Power Asia Pacific для нового автомобиля;

➤ Изменение бизнес-модели неэффективно или неэффективно, чтобы соответствовать местным условиям развивающихся рынков.

Home Depot вошел в Мексику в 2001 году и вышел на китайский рынок в 2001 году, но компания отказалась от доступа к другим развивающимся странам, потому что его высокое качество, низкие цены и внимательное обслуживание клиентов основаны на следующих условиях: (1) в магазинах с целью минимизации затрат на инвентаризацию Наличие хороших транспортных маршрутов и логистических систем; (2) поощрение персонала к созданию собственного дома из-за стимулов для сотрудников предоставлять сотрудникам хорошее корпоративное обслуживание клиентов и (3) высокие затраты на жилье и улучшение жилья.

Исходя из этих факторов, Home Depot эффективно работала на рынках США и Канады. Однако эти факторы показали, что они не работают в ближайшей Латинской Америке.

Опыт компаний по вхождению на развивающиеся рынки, такие как Китай, Индия, Россия и Бразилия, показал, что успех не может быть достигнут быстро или легко.

Процесс создания рынка для товаров компании включает значительные инвестиции в рекламу и кампании, направленные на изменение вкуса и привычек потребителей, а также долгосрочный процесс с участием местной инфраструктуры (модернизация поставщиков, каналов сбыта, рынков труда и капитала). В таких случаях компания должна быть терпеливой.

Компания должна устанавливать основу для доходов и прибыли при работе в рамках системы и создания условий для доступа на рынки для улучшения инфраструктуры.

На быстрорастущих рынках доход быстро и просто. Новые участники должны адаптировать свои бизнес-модели и стратегии к местным условиям и проявлять терпение в получении прибыли.

Компании, которые стремятся к глобальному лидерству, должны учитывать конкурирующие возможности на развивающихся рынках, таких как Китай, Индия, Бразилия, Индонезия и Мексика.

Из-за высокого риска бизнеса в этих странах возможности развития также очень высоки. Чтобы добиться успеха на этих рынках, компании часто должны конкурировать с (1) низкими ценами, (2) быть готовыми изменить аспекты бизнес-модели или стратегии компании в соответствии с местными условиями (но не должны терять преимущества глобального масштаба и глобального брендинга)) компания должна стремиться к изменению местного рынка для улучшения своей деловой практики за рубежом. В странах с формирующимся рынком доход быстро и легко. Как правило, это может изменить вкусы и привычки местных клиентов.

Вопросы для самоподготовки

1. Укажите важные шаги в направлении успешной реализации стратегии

А. создание организационных возможностей, необходимых для реализации стратегии

Б. создание организационной структуры, способствующей реализации стратегии

В. подбор менеджеров и сотрудников, способных обеспечить реализацию стратегии

Г. распределение достаточного количества ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки создания ценности

Д. все перечисленные

2. Успешная реализация стратегии невозможна без...

А. правильного размещения ресурсов

Б. внешней и внутренней среды

В. качественного менеджмента

Г. макроэкономического влияния

Д. выхода на международный рынок

3. Укажите, чего требует от менеджера реализация стратегии

А. умения прогнозировать

Б. умения анализировать текущую ситуацию

В. способности мотивировать команду

Г. способности создавать или трансформировать действующую команду в соответствии со стратегическими целями и видением компании

Д. всего перечисленного

4. Укажите, каким был первый девиз Ли Якокку, когда он пришел работать на автомобильный завод Chrysler

А. «Мы должны работать на износ».

Б. «Мы должны работать, пока нам платят за это».

В. «Мы должны работать как единая команда».

Г. «Мы должны работать здесь до пенсии».

Д. «Мы должны работать как если бы это был наш собственный завод».

ТЕМА 20. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС

Цель: как и когда дискриминация по многим делам увеличит акционерную стоимость; и изучите, как стратегии семейного бизнеса могут формировать стратегическое единство между бизнесом, которое обеспечивает конкурентные преимущества.

Данная тема будет посвящена иерархии построения стратегии от разработки отдельной стратегии предприятия к разработке диверсифицированной стратегии предприятия. Поскольку диверсифицированная компания представляет собой набор частных предприятий, сложнее разработать стратегию. В одном бизнес-бизнесе руководители должны планировать успешную конкуренцию в одной отрасли.

Разработка стратегии в разнообразной компании предполагает оценку нескольких промышленных условий и разработку набора бизнес-стратегий для каждой отрасли, в которой работает разнообразная компания. Лучшие менеджеры в диверсифицированной компании должны всегда быть впереди. Они должны разработать корпоративную и корпоративную стратегию, чтобы максимально повысить привлекательность и эффективность всех аспектов бизнеса компании, а также создать единство из разнообразного набора отдельных предприятий.

В процессе разработки стратегии стратегического управления было предпринято несколько попыток полностью классифицировать стратегии, используемые различными компаниями при разработке корпоративных стратегий. Однако есть некоторые способы сформулировать некоторые обобщенные рамки и стратегии, которые охватывают стратегические альтернативы.

Выбор корпоративной стратегии организации основан на трех вопросах:

- Какой бизнес остановился?
- Какого рода бизнес следует продолжить?
- Какого бизнеса вам нужно пойти?

Между тем, во многих диверсифицированных компаниях менеджеры корпоративного уровня разделяют значительную часть стратегической силы среди каждого бизнес-менеджера. Таким образом, он предоставляет широкие возможности для разработки бизнес-стратегии и достижения хороших результатов, соответствующих конкретной отрасли и конкурентной среде.

Однако задача разработки корпоративной стратегии для диверсифицированной компании является высшей управленческой компетенцией и охватывает четыре аспекта:

1. Выбор и выбор новых способов ввода. Чтобы принять решение о диверсификации бизнеса, руководство должно решить, какие новые отрасли предлагают лучшие перспективы роста, и решить, начинать ли новый бизнес с нуля, покупать ли компанию из отрасли или создавать совместное предприятие или формировать стратегический альянс с другой компанией.

2. Обеспечение использования межцеповых цепочек создания стоимости в качестве конкурентного преимущества. Ценовая цепочка бизнес-единиц состоит в том, что предприятия, имеющие стратегическое соответствие, имеют больше возможностей для достижения $1 + 1 = 3$, чем диверсифицированные компании, диверсифицированные компании, не имеющие стратегического консенсуса.

3. Определение инвестиционных приоритетов и превращение корпоративных ресурсов в привлекательные бизнес-единицы. Бизнес-единицы диверсифицированных компаний обычно не такие же привлекательные. Поэтому для корпоративного управления крайне важно размещать ресурсы с более высоким потенциалом.

4. Разработка мер по повышению эффективности бизнес-портфеля Корпорации. Корпоративные стратегии должны принимать меры для повышения общей производительности бизнес-цепочки корпорации и обеспечения роста ее акционерной стоимости. Разнообразные корпоративные стратегические варианты включают в себя: бизнес и сосредоточиться на бизнес-возможностях, предлагаемых каналов для расширения путем добавления дополнительных площадей, диверсификации, диверсификации существующих компаний, отказываясь работать должным образом, сокращение бедности, и бизнес-модель реструктуризации несколько satilmдармен или приобретение.

Когда возникает необходимость сосредоточиться на диверсификации бизнеса?

Нет необходимости в диверсификации, если единый бизнес может обеспечить эффективную возможность роста в своем текущем секторе. Однако, если конкурентоспособность отрасли непривлекательна, потенциал роста компании может быть ограничен. В качестве примера, бизнес-чеки, проверить, что является причиной увеличения использования дебетовых карт и онлайн-платежей и телефонной связи мобильных и маркетинга компании Голос по Интернет-протоколу (VoIP), AT & T, British Telecommunications и NTT в Японии, поставщиков удаленных услуг, таких как доход или рассмотреть возможность. Таким образом, когда компания, занятая одним бизнесом, сталкивается с падением

рыночных возможностей и застойными продажами в ключевых бизнес-операциях. уделять большое внимание диверсификации новых отраслей.

Таким образом, компания, занимающаяся одним бизнесом, уделяет большое внимание диверсификации новых отраслей, одновременно снижая рыночные возможности и застойные продажи в ключевых бизнес-компаниях.

Создание акционерной стоимости: основа диверсификации бизнеса.

Диверсификация требует большого бизнеса для компании, а не просто распространения риска среди разных отраслей. В принципе, диверсификация не считается успешной, если она не генерирует дополнительную акционерную стоимость. Эти ценные акционеры не могут позволить себе вкладывать свои акции в акции компании в различных отраслях.

Акционерам необходимо создать мультидисциплинарную бизнес-компанию, которая превысит количество ее компонентов для создания добавленной стоимости посредством диверсификации.

Без успеха следующих трех испытаний диверсификация бизнеса недостаточна для создания акционерной стоимости:

1. Тест привлекательности промышленности. Объем, который должен быть введен посредством диверсификации, должен обеспечивать доходность и доходность инвестиций, т. Е. Достижение результатов существующей компании (компания) равной или большей.

2. Тест затрат на рост. Расходы на целевую отрасль не должны подрывать хорошую рентабельность. Однако ловушки 22 могут быть здесь приоритетными. Перспективы роста отрасли и долгосрочной рентабельности являются наиболее привлекательными, тем выше затраты на проникновение. Стоимость ввода затрат при покупке компаний в очень привлекательных районах непростая.

3. Лучший тест. Диверсификация для новых предприятий дает большие возможности для роста бизнеса. Компании с одной компанией более эффективны, чем отдельные бизнес-единицы. Например, предположим, что А было диверсифицировано путем покупки В в другой отрасли. Диверсификация А не приводит к дополнительной стоимости акционерного капитала, если только в ближайшие годы общий доход А и В не будет выше дохода, полученного каждым из них. Акционеры А могут достичь результата $1 + 1 = 2$, просто покупая акции в Б. Разнообразие не приводит к двойному разнообразию, если разнесение не достигает $1+1=3$.

На протяжении всех трех испытаний движение диверсификации может повысить ценность акционеров в долгосрочной перспективе. Шаги разнообразия, которые могут успешно пройти один или два теста, являются подозрительными.

Диверсификация бизнес-направлений

Пути доступа к новым отраслям и бизнесу заключаются в следующем: создание совместных предприятий с приобретением, внутренним развитием или другими компаниями. Компании могут принять любой из этих трех подходов и войти в новые отрасли.

Итак, первый подход заключается в диверсификации существующей бизнес-собственности

Собственность является популярным способом диверсификации в других отраслях. Он предлагает эффективный способ преодоления барьеров для входа, таких как ускорение стартапов, получение технологических ноу-хау, общение с поставщиками, достижение масштабного воздействия, повышение узнаваемости бренда и поощрение надлежащего распространения. Приобретение текущих транзакций позволяет держателю напрямую перейти к мерам по формированию сильной рыночной позиции в целевой зоне.

Большая дилемма, стоящая перед фирмой, которая стремится выиграть, - это выплатить премиальный доход за успешную компанию или купить более слабую компанию по разумной цене. Если у приобретающей фирмы недостаточно знаний о отрасли, но у нее достаточно капитала, лучше купить высококвалифицированную фирму. Конечно, цена покупки компании не должна быть слишком высокой, и компания не должна опускаться ниже стоимости входа в отрасль. Однако, когда покупатель видит перспективу превращения более слабой компании в мощную компанию, она может стать лучшими долгосрочными инвестициями.

Второй подход заключается в том, чтобы вводить новые бизнес-направления посредством внутреннего развития

Достижение диверсификации посредством внутреннего развития предполагает создание новой дочерней компании с нуля. Как правило, создание нового филиала для вступления в новый бизнес действует только тогда, когда:

(1) у родителя есть сила, ресурсы и навыки, необходимые для конкуренции;

(2) имеют достаточно времени для начала бизнеса;

(3) Входной поток ниже входного доступа;

(4) целевая область относительно небольшая, многие небольшие фирмы, соответственно, новая стартап-компания не имеет крупных мощных конкурентов;

(5) увеличение производственных мощностей не отрицательно сказывается на балансе спроса и предложения в отрасли;

(6) долгосрочные фирмы медленно и неэффективно реагируют на новые попытки выхода на рынок.

Третий способ - использовать венчурные предприятия для достижения разнообразия

Вступление в новый бизнес путем создания венчурного предприятия может быть полезным, по крайней мере, в двух ситуациях.

Во-первых, венчурное предприятие - это хороший способ реализовать слишком сложные, экономически неэффективные или потенциально опасные для одной компании возможности.

Во-вторых, венчурный капитал имеет большое значение, когда новые возможности требуют широкого круга компетенций и ноу-хау. Многие возможности биотехнологии побуждают компании совместно использовать инновации и технологии.

В этих ситуациях использование ресурсов и квалификаций двух или более компаний является разумным и рискованным шагом. Однако существует несколько недостатков для установления партнерства с другим венчурным предприятием или совместным предприятием. В нее входят: конфликты интересов компаний, разногласия в венчурном бизнесе, конфликт культур и т. Д. Обычно предприятия венчурных предприятий являются наиболее распространенными формами проникновения в отрасль. Он обычно существует только до тех пор, пока партнеры не решат идти своим путем.

Существует два пути выбора пути к разнообразию: диверсификация в семейный бизнес и диверсификация в беспартийный бизнес.

После того, как компания решит диверсифицировать, первым вопросом, который должна решить корпоративная стратегия, является вопрос о диверсификации между компанией, ее дочерними компаниями, некоммерческими предприятиями или любой их комбинацией. Диверсификация компании компании, аналогичной собственной цепочке создания стоимости и ресурсам, называется диверсификацией. Диверсификация цепочки добавленной стоимости и требований к ресурсам компании для компаний, не имеющих аналогов, называется диверсификацией не связанных между собой отраслей.

Стратегия диверсификации для Восточного бизнеса предусматривает создание конкурентной цепи ценностей с конкурентным преимуществом. Стратегическая совместимость возникает, когда одна или несколько служб очень похожи на текущие возможности, включая цепочки создания стоимости для разных предприятий.

В этом отношении мы можем различать цепочку значений действий:

➤ Передача ресурсов, опыта, технологических ноу-хау и других возможностей конкурентной ценности от одного бизнеса к другому. Технологические ноу-хау и инновационные возможности Google в Интернете внесли значительный вклад в развитие Chrome для мобильных телефонов и Android для Chrome. После приобретения Marvel Comics в

2009 году Walt Disney использовал знаменитые работы другого морского паука, Iron Man, Black Jessire в своем другом бизнесе Disney, особенно в тематических парках, торговых центрах, бизнесе видеоигр.

➤ Распределение затрат среди частных предприятий, которые хотят комбинировать действия цепочки добавленной стоимости. Например, в большинстве случаев можно создавать разные предприятия из разных предприятий или продавать различные виды бизнес-продуктов через один источник продаж. Конечно, если они продаются для одних и тех же клиентов.

➤ Обмен фирменного наименования среди бизнес-единиц с обычными клиентами или общий доступ. Например, использование простых компьютеров и стильный дизайн было конкурентным преимуществом Apple. Это позволило компании диверсифицировать цифровые музыкальные плееры, смартфоны, планшеты и смартфоны.

Стратегическая совместимость бизнеса может быть в любой деятельности цепочки ценностей: исследования и разработки, цепочка поставок, производство, сбыт и маркетинг или распространение. Кроме того, различные предприятия могут часто использовать ту же административную инфраструктуру и инфраструктуру обслуживания клиентов. Например, в качестве широкополосного провайдера разнообразный кабельный оператор может использовать одну клиентскую сеть передачи данных, один и тот же колл-центр и локальные офисы, одну систему учета и одну и ту же инфраструктуру обслуживания клиентов и клиентов для поддержки всех своих продуктов и услуг.

Цель диверсификации - создать акционерную стоимость. Диверсификация формирует акционерную стоимость, когда разнообразная группа предприятий успешно работает в руках родителя, а не независимого бизнеса.

Существует два основных подхода к диверсификации: диверсификация аффилированного бизнеса и диверсификация в неаффилированные предприятия. Диверсификация в соседний бизнес основана на стратегическом единстве между бизнесом. Это будет иметь конкурентное преимущество путем диверсификации транзакций с цепочки создания стоимости со стратегически совместимыми предприятиями. В стратегии диверсификации бизнеса нерезидентов нет стратегической согласованности между бизнесом.

Вступление в новый бизнес может быть достигнуто тремя способами: закупками, внутренним развитием и венчурным или стратегическим партнерством. У каждого есть свои преимущества и недостатки. Самый простой способ получить доступ к этой отрасли - это долгосрочное развитие, в то время как венчурные или стратегические партнерства не хватает жизни.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, каковы основные принципы эффективности кадровой политики

А. обеспечение действенной системы мотивации и вознаграждения, стимулирования сотрудников

Б. вклад в экологические проекты

В. повышение производительности за счет увеличения количества оборудования и качества организации

Г. обеспечение непрерывной системы пополнения кадрового резерва

Д. создание атмосферы страха для того, чтобы сотрудники боялись лишиться работы

2. Укажите, каковы важные аспекты обеспечения компании кадрами

А. повышение квалификации сотрудников

Б. повышение производительности

В. обучение сотрудников

Г. модернизация производства

Д. все перечисленные

3. Укажите фактор успешности организации компании

А. правильное применение стратегий

Б. правильное размещение ресурсов

В. кадровое обеспечение

Г. наличие интегрированной системы стратегического менеджмента

Д. наличие дочерних фирм

4. Укажите, как выстроить эффективную кадровую политику

А. создавать атмосферу страха для того, чтобы сотрудники боялись лишиться работы

Б. принимать на работу энергичных специалистов с подходящими навыками

В. принимать на работу только родственников и знакомых сотрудников компании

Г. создавать доброжелательную, творческую атмосферу, чтобы компания стала для сотрудников вторым домом

Д. повышать производительности за счет модернизации производства

ТЕМА 21. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Цель: изучить и освоить методологию шестиэтапного анализа при оценке преимуществ и недостатков стратегии диверсификации компании

Процедура оценки преимуществ и недостатков стратегии диверсифицированной компании и шаги, которые необходимо предпринять для повышения эффективности деятельности компании, включают шесть этапов:

1. Оценка привлекательности диверсифицированных отраслей.
2. Оценка конкурентоспособности бизнес-единиц Компании.
3. Оценка цепочки создания стоимости различных бизнес-единиц Компании по межфирменной стратегической сплоченности
4. Убедитесь, что ресурсы компании соответствуют требованиям существующей бизнес-модели.
5. Оцените перспективу эффективности бизнеса от наилучшего до наихудшего и определите приоритеты распределения ресурсов.
6. Разработать новые стратегические шаги для повышения общей производительности компаний.

Давайте подробнее рассмотрим основные понятия и аналитические методы каждого из этих шагов.

Шаг 1: Оценка привлекательности отрасли

Фокус стратегии диверсификации компании это - привлекательность отраслей, ориентированных на бизнес. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и темпы развития отрасли, ее возможности и угрозы, а также выявить актуальные проблемы успеха сектора и улучшить стратегию поведения бизнеса на рынке.

Фиалиал это - комплекс предприятий, которые конкурируют на одном потребительском рынке, производят и распространяют аналогичные товары и услуги. Считается, что отрасль включает производство, распределение и потребление определенных товаров / услуг. Необходимо определить конкурентов, бизнес-сектор. Области, где диверсифицированная компания является наиболее привлекательной, тем лучше ее долгосрочные перспективы. Простейшим и надежным аналитическим инструментом для оценки привлекательности отрасли является расчет привлекательности отрасли с помощью масштабируемого индикатора. Следующие критерии рассчитываются по весовым точкам:

Рыночные объемы и ожидаемые темпы роста. Крупнейшие отрасли промышленности привлекательны, чем мелкие отрасли, а быстрорастущие отрасли гораздо более распространены, чем медленно растущие отрасли.

Интенсивность конкуренции. Отрасли, обладающие относительно слабым конкурентным давлением, более конкурентоспособны, чем конкурентные отрасли. Изучение каждой из пяти конкурентных сил поможет понять структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессе повышения потребительской производительности продуктов и услуг, работающих с организациями в отрасли. Кроме того, модель Портера позволяет быстро оценить влияние изменений на отраслевую структуру, которая может быть вызвана общим анализом последствий этих изменений для каждой из пяти сил.

Основная задача Mager заключается в том, чтобы найти службу, которая обеспечивает защиту от воздействия конкурентных сил и / или может использоваться в собственных целях. Среди пяти факторов конкуренции в отрасли, как правило, решающий фактор в построении стратегии организации.

Новые функции и угрозы. В ближайшем будущем возможности и минимальные угрозы более привлекательны, чем те, которые наиболее часто встречаются и угрожают.

Наличие трансграничной стратегической согласованности. Цепочка создания стоимости и требования к ресурсам отрасли более привлекательны для компании, которая стремится диверсифицировать семейный бизнес, если компания наиболее важна для цепочек добавленной стоимости в других отраслях. Однако межотраслевое стратегическое сотрудничество не оказывает никакого влияния на компанию, которая использует разнообразную стратегию.

Потребность в ресурсах. Если потребности отрасли в ресурсах доступны для компании, она будет более привлекательной для отрасли. И если финансовые ресурсы и организационные возможности компании не отвечают требованиям к ресурсам отрасли, это считается неубедительным.

Сезонные и циклические факторы. Филиалы, которые относительно стабильны в течение года и которые не влияют на экономический спад и снижение, более привлекательны, чем распространенные сезонные или циклические колебания потребителей.

Социальные, политические, нормативные и экологические факторы. Отрасли со значительными проблемами со здоровьем, такие как здоровье, безопасность или загрязнение окружающей среды, менее привлекательны, чем те, которые не имеют таких проблем.

Прибыльность отрасли. Области, где выгоды наиболее распространены, обычно привлекательны, чем те, где выгоды низки или нестабильны.

Неопределенность и деловой риск в отрасли. Неопределенность отрасли и более низкий бизнес-риск будут более привлекательными для этих отраслей.

Степень, в которой каждая привлекательность должна быть обеспечена весом относительной важности определения привлекательности отрасли; Слабая методология показывает, что разные отношения одинаково важны. Интенсивность конкуренции в отрасли всегда должна быть высокой (скажем, от 0,20 до 0,30). Стратегическим подходам следует уделять больше внимания компаниям с соответствующими стратегиями диверсификации; однако для компаний, не имеющих стратегии диверсификации, стратегические подходы к другим отраслям могут быть уменьшены или исключены из списка показателей привлекательности. Сезонные и циклические факторы снижают вес, если компания испытывает сезонный спрос и / или диверсифицируется (или, возможно, даже исключается) в районах, где циклическое повышение и снижение сильно уязвимы. Значение должно быть 1.0.

Затем каждая отрасль оценивается по каждому выбранному образцу отраслевых установок с использованием шкалы от 1 до 10 (где имеется 10 привлекательных и 1 низкая привлекательность). Затем весовые оценки привлекательности рассчитываются путем умножения веса каждой отрасли по отдельности. Например, рейтинг 0,25 вес 8х позволяет оценить привлекательность 2.00. Сумма детей, измеряемая всеми показателями привлекательности, дает общую оценку привлекательности отрасли.

Для расчета привлекательности отрасли для надежной оценки с использованием этого метода требуются два условия. Один из них - определить, какой вес является приемлемым для расчета привлекательности отрасли. Это не всегда легко, потому что у разных аналитиков разные взгляды на то, какой вес является приемлемым. Различные веса не могут быть благоприятными для разных компаний. Благоприятность основывается на стратегиях, производительности и финансовых условиях компаний. Например, более низкая стоимость финансовых ресурсов может быть оправдана для компании, и крупные суммы должны быть предоставлены небольшим компаниям.

Второе требование для создания конкретного показателя любопытства - наличие достаточных знаний для оценки привлекательности отрасли. Легко найти статистику, которая необходима для сравнения объемов промышленности, темпов роста, сезонных и циклических эффектов и рентабельности отрасли. Кросс-отраслевая согласованность и требования к ресурсам также просты в вычислении. Но критерием привлекательности для конкуренции является жесткая конкуренция. Нелегко понять, что конкуренция в одной отрасли слаба или нестабильна. Целесообразно использовать 5-точечную систему, если недостаточно информации для оценки критерия привлекательности отрасли. В конце концов, он не отпустил общую привлекательность.

Несмотря на трудности, привлекательность отрасли - это последовательный и надежный способ определения привлекательности различных отраслей промышленности.

Шаг - Оценка конкурентоспособности бизнес-единицы

Второй шаг в оценке диверсифицированной компании - определить, насколько сильны ее бизнес-единицы в соответствующей отрасли. Оценка силы и конкурентоспособности каждой бизнес-единицы в отрасли не только определяет уровень успеха, но также позволяет подразделениям позиционировать с точки зрения конкурентоспособности и прочности. Количественный критерий конкурентоспособности каждой бизнес-единицы измеряется аналогичным образом, чтобы измерить привлекательность отрасли. Для оценки конкурентоспособности дочерних фирм диверсифицированной компании могут быть использованы следующие факторы:

Фактор Один - Сравнительная доля рынка. Относительная доля рынка в бизнес-единицах - это доля рынка на одну рыночную долю крупной конкурирующей компании в отрасли. Доля рынка измеряется в единицах, а не в долларах. Например, если бизнес-лидер составляет 40% рынка, а его доля на рынке составляет 30%, доля А в А равна 1,33. Если рыночная доля В составляет 15%, рыночная доля ее основного конкурента составляет 30%, рыночная доля В - 0,5%.

Второй фактор - это стоимость одного участника. Сравнительная доля рынка выше, чем стоимость единичных единиц, по сравнению с относительно низкой долей рынка их бизнес-единиц. Это связано с расширением сферы обслуживания и экономики. Другим низким показателем является способность управлять цепочкой поставок бизнес-единиц.

Третий фактор - это товары и услуги, которые удовлетворяют потребности клиентов. Конкурентоспособность Компании частично обусловлена привлекательными товарами, надежным обслуживанием.

Четвертый фактор: способность извлекать выгоду из стратегической конвергенции бизнеса. Наличие стратегической согласованности с другим бизнесом внутри компании способствует повышению конкурентоспособности бизнес-единиц и способствует конкурентному преимуществу.

Пятый фактор - количество и объем стратегических альянсов и партнерств. Эффективное функционирование альянсов и партнерских отношений может быть конкурентным преимуществом.

Шестой фактор - видео и репутация бренда. Самым сильным брендом является ценный конкурентный капитал компании во многих отраслях.

Седьмой фактор - конкурентные ценности. Каждая отрасль обладает значительными конкурентными навыками, связанными с инновационными продуктами, производством, распространением и маркетинговыми возможностями.

Доходность для конкурентов. Средний доход от инвестиций и большая прибыль для конкурентов являются реальным показателем конкурентного преимущества.

После использования критериев, которые хорошо подходят для ситуации с различными бизнес-единицами в рамках конкурентоспособности, следует определить вес, чтобы отразить важность каждого измерения. Важнейший для отрасли коэффициент значимости - 1,0, так же как и индекс оценки привлекательности отрасли. Используя шкалу от 1 до 10, конкурентоспособность каждой бизнес-единицы измеряется (10 означает высокую конкурентоспособность и 1 низкую конкурентоспособность). Если для расчета каждой бизнес-единицы мало информации, вы должны использовать 5-точечную систему. Мощность может быть измерена путем умножения единиц мощности бизнес-единицы на каждую весовую мощность. Например, мощность составляет 6, вес - 0,15, номинальная мощность - 0,90.

Использование девяти клеточных матриц для оценки мощности бизнес-сети диверсифицированных компаний является высокоэффективным.

Привлекательность отрасли и индикатор деловой активности характеризуются стратегическим положением каждого бизнеса диверсифицированной компании. Привлекательность сектора на вертикальной оси матрицы и конкурентоспособность горизонтальной оси.

Девять концентраторов разделены на три области (высокий, средний и низкий), а конкурентное преимущество отрасли разделено на три области (сильные, умеренные и слабые) по прямой. Высокая привлекательность варьируется от 1 до 10 баллов со счетом 6,7 и выше, средняя привлекательность - от 3,3 до 6,7, низкая привлекательность - менее 3,3.

Расположение бизнес-единиц в матрице дает ценные рекомендации по рациональному использованию ресурсов компании. Вообще говоря, диверсифицированная компания имеет хорошую общую производительность, доступность ресурсов, требуемых бизнес-единицами, зависит от наличия конкурентоспособной мощности и отрасли. Компании, расположенные в верхней части матрицы, обладают высокой привлекательностью и высокой конкурентоспособностью и имеют высокий приоритет в инвестировании. Бизнес-подразделения, расположенные в том же районе, являются «растущими и укрепляющими» предприятиями как их способность увеличить свою акционерную стоимость в будущем.

Второй наиболее важный бизнес расположен в средней зоне. Такие предприятия имеют среднюю важность при распределении ресурсов. Тем не менее, некоторые предприятия в регионе среднего аграда будут иметь более перспективное будущее, чем другие. Например, небольшой бизнес, расположенный в верхнем правом углу матрицы, очень привлекателен, но он может иметь очень слабую конкурентную позицию в снижении инвестиций и ресурсов, чтобы сделать его мощной компанией на рынке. Однако бизнес в высшем регионе имеет большой потенциал для быстрого роста и сильной рыночной позиции.

Предприятия в нисходящей матрице, как правило, очень плохие исполнители и с меньшей вероятностью получают ресурсы компании. Снижение затрат на такие предприятия и сокращение денежного обращения. От слабых исполнителей разумные денежные потоки поступают в бизнес-подразделения с высоким рыночным потенциалом. В исключительных случаях следующий бизнес сможет получать прибыль и получать инвестиции, а ресурсы будут направлены на поддержание бизнеса и повышение его эффективности.

Девять мобильных матриц обеспечивают четкий и мощный логический ответ на вопрос, почему диверсифицированная компания должна задумываться над своими ресурсами и инвестициями в свой бизнес. В заключение необходимо выделить ресурсы для привлекательных и высококонкурентных предприятий, внимательно относиться к средним предприятиям и получать ресурсы от привлекательных и малообеспеченных бизнесов.

Шаг - Определение конкурентоспособности стратегической гармонии в многонациональных бизнес-компаниях

Потенциал стратегической сплоченности имеет решающее значение для оценки эффективности стратегии диверсификации Компании. Бизнес этого шага не относится к компании, которая имеет разную степень отношений. Проверка конкурентного преимущества стратегического сочетания между бизнесом сочетает в себе определение того, как диверсифицированная компания выигрывает от цепочки ценностей. Ниже приведены относительные значения:

1. Возможность сочетать производство конкретных действий и, таким образом, сократить издержки и добиться экономии в результате расширения сферы охвата;

2. Возможность передавать навыки, технологии или интеллектуальный капитал другому бизнесу;

3. Возможности совместного использования названия очень уважаемого бренда с несколькими категориями товаров или услуг.

Основной тест - выяснить, какая конкурентная ценность генерируется из стратегического сочетания. Сколько будет достигнута экономия затрат? Насколько конкурентоспособны ценности бизнеса, технологии или интеллектуального капитала для одного бизнеса? Будет ли разделение наиболее авторитетного бренда с несколькими товарами или категориями услуг увеличить объемы продаж?

Шаг - Оценка совместимости ресурсов

Бизнес-цепочка диверсифицированной компании требует хорошего сочетания ресурсов. Когда сам бизнес (1) усиливает ресурсы и возможности компании, и (2) существует комбинация ресурсов в ситуациях, когда у родителя есть достаточные ресурсы, чтобы повысить ценность для потребителя для поддержки его бизнеса.

Одним из наиболее важных аспектов конвергенции ресурсов с точки зрения финансовых ресурсов является наличие достаточных денежных потоков для финансирования бизнес-потребностей диверсифицированной компании, таких как: выплата дивидендов, погашение долга. В то же время внутренний финансовый рынок, который отвечает финансовым потребностям диверсифицированной компании, должен быть сильным. Благодаря сильному внутреннему финансовому рынку он может инвестировать в свой бизнес, не заимствуя деньги из внешних источников.

Степень, в которой межбрендовая стратегическая координационная компания может увеличить свою продукцию на рынке, означает, что стратегия ее диверсификации настолько сильна.

Шаг - Рейтинг бизнес-единицы и приоритезация в распределении ресурсов

После оценки разнообразия бизнеса компании с привлекательностью, конкурентоспособностью, стратегической и ресурсной совместимостью, следующим шагом будет создание рейтинга бизнеса путем анализа этих предприятий от лучших до слабых, используя эту информацию. Эти рейтинги помогают руководителям высшего звена инвестировать средства и инвестиции компании.

Позиция различных предприятий в девяти клеточных матрицах определяет, являются ли они высокими или низкими. Как правило, доход намного лучше в быстрорастущих компаниях, чем предприятия в более слабых отраслях. Как правило, высокие доходы и возможности развития, привлекательные позиции в девяти клеточных матрицах, сильные компании с сильным стратегическим и ресурсным консенсусом должны иметь главный приоритет в приобретении материнских ресурсов. Однако при анализе разных предприятий от лучшего до самого слабого рейтинга важно обратить внимание на предыдущие показатели производства по каждому бизнесу, объем продаж, финансовый оборот в операциях. Бывшая

производительность бизнес-единицы не всегда является надежным предиктором будущей производительности, но это показатель эффективности бизнеса

Шаг - Разработка новых стратегических шагов для улучшения общей производительности компании

Важно предпринять стратегические шаги для улучшения общей производительности конечной диверсифицированной компании, которая исходит из предыдущих пяти аналитических шагов. Стратегические шаги подразделяются на четыре категории:

1. Стремление оставаться на связи с текущим бизнесом и создавать возможности для этих предприятий.

2. Расширение бизнеса компании за счет приобретения новых компаний в новых отраслях. Например, покупка Gillette компанией Procter & Gamble увеличила товары домашнего производства P & G и увеличила ассортимент продукции. Продукты Gillette включают зубную пасту Oral-B, бритву Gillette, батареи Duracell, стружку Braun и многое другое. небольшие инструменты и электрические зубные щетки.

3. Продать бизнес и сократить объем бизнес-операций. Некоторые бизнес-единицы не могут успешно сочетаться с другими компаниями, несмотря на хорошие финансовые показатели. Например, PepsiCo продала бизнес-ресторан быстрого питания, чтобы управлять своими ресурсами на напитки.

4. Реконструкция бизнеса компании и новый взгляд на бизнес компании.

В заключение, в данной теме мы рассмотрели методологию Компании для оценки стратегии диверсификации в шестиступенчатом процессе, а именно: оценка была проведена на следующих этапах: оценить долгосрочную привлекательность диверсифицированной отрасли. Оценка относительной конкурентоспособности каждой бизнес-единицы. Проверка бизнес-межстратегической координации. Проверьте ресурсы Компании в соответствии с требованиями текущей деятельности. Анализ рейтинга бизнеса от лучших до слабых и рейтинг. Разработка новых стратегических шагов для повышения эффективности работы Компании.

Таким образом, степень, в которой межфирменные стратегические альянсы могут увеличить производство компании на рынке, означает, что стратегия ее диверсификации настолько сильна.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, какие бизнес-процессы входят в категорию общего администрирования

А. кадровая организация

- Б. составление платежных ведомостей
- В. мониторинг внутренней и внешней среды
- Г. обеспечение корпоративной безопасности
- Д. все перечисленные

2. К вспомогательным бизнес-процессам относятся

- А. разбор жалоб
- Б. отношения с собственниками компании
- В. учет
- Г. поддержка транспорта и техники в рабочем состоянии
- Д. связь с общественностью

3. Укажите, в чем преимущества простой организационной структуры

- А. гибкость
- Б. низкие административные расходы
- В. низкий уровень специализации компании
- Г. неформальные отношения
- Д. отсутствие сложных систем поддержки коммуникации

4. Укажите, в чем заключаются преимущества матричных организационных структур

- А. Они позволяют использовать совместные ресурсы.
- Б. Благодаря им добавляется дополнительный этап контроля.
- В. Они способствуют расширению ассортиментной линейки.
- Г. Они способствуют снижению издержек производства.
- Д. Ничего из перечисленного.

ТЕМА 22. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Цель: изучение сущности деловой этики, стандартов этического поведения бизнеса, его потребителей и заинтересованных сторон с точки зрения этики в реализации стратегии и неадекватной этики, изучения затрат на безуспешную деловую этику.

Компания может устанавливать этические нормы путем принятия формального закона, основанного на социальных нормах своих граждан. Например, многие из них были подвергнуты незаконным действиям из-за кражи, и были приняты законы о методах наказания тех, кто совершает кражу. Однако несмотря на то, что законы призваны быть четкими и единообразными, их применение и интерпретация приводят к этической неопределенности. Например, неэтично заставить сотрудников работать дополнительно, особенно без компенсации. Поэтому устанавливаются законы для определения стандартов труда и оплаты труда. Но законное использование руководящих принципов организации может привести к двойным стандартам.

Деловая этика - действия и решения бизнеса и его сотрудников соответствуют этическим принципам и стандартам. Деловая этика ничем не отличается от общей этики, потому что деловые практики проверяются сообществом как правильные или неправильные. Нет деловой этики, которая имеет отношение к бизнесу, но вне общества. Если несправедливость в обществе считается аморальной, а не этической, то несправедливость в бизнесе не является этическим и аморальным поведением. Именно поэтому руководители должны сосредоточиться на этике при разработке и реализации стратегии.

Хотя многие руководители компаний сообщили, что вся стратегия компании входит в сферу действия закона, некоторые аргументы показали, что некоторые из их методов не соответствуют этическим стандартам. Недавно выяснилось, что некоторые из крупнейших в мире компаний, таких как Las Vegas Sands, Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Kraft Foods Inc., Motorola Solutions, Pfizer, Oracle Corporation, в результате стратегия, которая не может пройти экзамен по этике, доля компании может упасть на рынок, нанести огромные убытки акционерам, привести к крупным штрафам, высшее руководство может быть уволено, а компания может быть привлечена к ответственности.

Дополнительные трудности, с которыми сталкиваются многие компании, также зависят от различных этических деловых практик в разных странах. В некоторых странах взятки и краткосрочные платежи являются неотъемлемой частью бизнеса. Однако законы США запрещают такую практику, даже если оплата производится конкурентами в других странах. Например, американская компания по производству энергии потеряла 320

миллионов долларов в Центральной Азии, так как правительственные чиновники потребовали взятку в размере 3 миллионов долларов. В свою очередь, японская фирма подкупила и выиграла контракт. Еще одна крупная американская компания в Индии упала из-за взятки новоизбранными должностными лицами. Хотя такие платежи являются незаконными в соответствии с законодательством США, есть еще несколько других случаев. Например, в Китае местные журналисты ожидают заплатить такси, если они проводят бизнес-рекламную конференцию. В Индонезии иностранец обычно тратит более года на получение водительских прав, но может ускориться, предоставив 100 долларов США.

Итак, давайте рассмотрим три основных фактора, которые приводят к неэтичному поведению: Шаг в будущее это - стремление к собственным интересам и факторам.

Фактор 1 - Те, у кого есть великое богатство, те, у кого высокий высокий статус, теряют чувство этики, когда дело доходит до их собственной выгоды. Их амбиции приводят к обходу правил для достижения своих целей. В этом контексте правительство США проводит ряд исследований по инсайдерской торговле в течение нескольких лет. Инсайдерская торговля - это умение, полученное от попытки получить конфиденциальную информацию, чтобы получить преимущество на фондовом рынке. В результате проведенных в 2014 году исследований были выявлены некоторые нарушения и начато 79 уголовных дел. Одним из самых известных респондентов был бывший глава группы Galleon Радж Раджаратнам. Он был оштрафован на 10 миллионов долларов и приговорен к 11 годам лишения свободы. Восемь менеджеров SAC Capital с хедж-фондами в размере 14 миллиардов долларов были осуждены за участие в инсайдерской торговле. Инсайдерская торговля в компании является прибыльной инсайдерской торговлей в истории США. Суд конфисковал 1,8 миллиарда долларов в компании. Он наложил штраф в размере 3000 долларов и запретил инвесторам за пределами финансового управления.

Фактор 2 - Наличие высокого давления на менеджеров Компании для превышения или превышения показателей эффективности. В то время как ключевые сотрудники компании не могут выполнять ежеквартальные или годовые планы продаж, инвесторы делают большую часть своих усилий, чтобы защитить свою репутацию и почувствовать давление, которое они испытывают, когда они не получают желаемую прибыль. В 2014 году Комиссия по ценным бумагам и биржам США обвинила Diamond Foods в мошенническом учете. По данным комиссии, компания намеренно присвоила стоимость своей доли на рынке. В результате компания согласилась заплатить 5 миллионов долларов, а компания была оштрафована на 125 000 долларов за свою халатность и приговорила компанию к 4 миллионам долларов. Большим ударом для компании является то, что Pringles, который продает большой взломщик, покупает его со скандала. Это было большим

препятствием для их мечтаний стать второй по величине компанией в легкой пищевой промышленности.

Фактор 3 - культура компании, которая обеспечивает высокий доход и хорошую этику. Культура компании создает мнение, что сотрудники делают все «в случае коррупции и аморальности, поэтому это правильно, и я это сделаю». В этих компаниях сотрудники не учитывают этические стратегии поведения. Руководители Enron потребовали, чтобы их сотрудники были новаторскими и агрессивными в поиске способов определить, что им нужно заработать. Ежегодный отчет об оценке эффективности Enron показывает, что компания уволила своих сотрудников низкого уровня с 15% до 20% для достижения этой цели. Таким образом, несмотря на этическую политику компании, Enron нашел такие умные способы увеличения прибыли.

Неэтичное поведение иногда влияет на успех компании, но риск злонамеренных преднамеренных стратегий выше, чем у акционеров и репутации. Чем выше уровень этического поведения компании, тем более привлекательна потеря и тем больше репутация. Если действия компании вызывают недовольство среди большинства общества, компания будет подвержена сотням миллионов или даже миллиардам потерь.

Последствия неэтичного поведения у компании будут выше, чем стоимость транзакции. Потому что покупатели избегают компаний, которые хорошо известны своими действиями. Признанный неэтичным поведением, компания испытывает трудности с привлечением и поддержкой талантливых сотрудников. Те, кто оспаривает этику, не хотят подвергаться дискриминации, и они не хотят, чтобы их репутация была повреждена недобросовестным работодателем.

Когда выявляются неэтичные действия, мы можем разделить затраты, связанные с компаниями, на несколько групп:

Видимые затраты: правительственные штрафы, гражданские санкции в результате групповой жалобы, потеря акционерной стоимости через акционерную стоимость.

Внутренние административные расходы включают в себя: расходы на инспекцию компании, обучение сотрудников по этическому поведению, расходы на регламентационные меры, административные расходы для обеспечения этического поведения в будущем.

Неточные или невидимые издержки: затраты, связанные с соблюдением твердого государственного регулирования, такие как высылка клиентов в другую компанию, потеря репутации, сокращение штата и чрезмерное моральное состояние сотрудников, текучесть кадров, расходы на отставку сотрудников и трудности с привлечением сотрудников, производительность сотрудников.

Неэтичное поведение компании создает серьезный риск для акционеров. Ущерб связан с уменьшением прибыли, потерей расходов,

снижением акционерной стоимости, ослаблением репутации. Вот почему этические стратегии и действия важны.

Убедитесь, что компании, осуществляющие международные операции, поддерживают деловую этику. Все общества и организации имеют правильные представления о правильном и неправильном, справедливом и несправедливом, моральном или аморальном, этическом и неэтичном. Тем не менее, есть три школы, которые обсуждают, какие этические стандарты являются общими для разных культур, и что многонациональная компания может применять один этический стандарт для всех разных компаний. Описание использования ИКЕА ее этических принципов, касающихся детского труда в нескольких международных цепочках поставок.

Глобальные стандарты судоходства ИКЕА: наименее дорогостоящие затраты на борьбу с причинами детского труда

Известная своей готовой к использованию домашней мебелью, ИКЕА уже давно зависит от большой сети поставщиков для поддержания мирового роста. Высокие этические стандарты среди поставщиков работали трудно придумать эффективный способ улучшить. Одна из самых сложных проблем - стандарты детского труда.

Первоначальный план ИКЕА по противодействию использованию детского труда был следующим: (1) предупреждение о том, что продавцы быстро разорвут контракт при использовании детского труда и (2) неожиданные проверки третьей стороной. Несмотря на эти меры, компания определила, что ее индийские поставщики все еще используют детский труд. ИКЕА понимала, что такие проблемы будут решены, если они будут работать с дешевыми поставщиками в развивающихся странах.

Для решения этой проблемы ИКЕА разработала новый кодекс поведения для своих поставщиков и представила его всем. Его имя - IWAY. Это касается социальных вопросов, вопросов безопасности и окружающей среды. Когда я вижу ошибку поставщиков, ИКЕА участвует в решении проблемы с той же компанией и ее фиксации. Например, использование детского труда часто включает в себя следующие проблемы: низкие доходы, низкие школьные ставки для детей, бедные семьи и т. Д. ИКЕА помогает своим поставщикам не только ограничивать их бизнес, но и улучшать условия их работы, развивать свои ресурсы и инфраструктуру, а также проводить учебные программы. Фонд ИКЕА работает с ЮНИСЕФ и организациями по защите детей. Цель состоит в том, чтобы улучшить доступ к образованию для детей, улучшить систему здравоохранения и обеспечить семейный доход. Считается, что эта программа поможет до 15 миллионов детей до 2017 года.

Такая деятельность ИКЕА уменьшила уровень угрозы для поставщиков в развивающихся странах. Благодаря этим методам компании удалось сохранить свои стратегические принципы, такие как дешевые цены, красивый дизайн, этические принципы и способствовать улучшению мира.

Универсальная школа по этике

Согласно Школе всеобщей этики, как правильные, так и неправильные идеи универсальны в некоторых обществах, культурах и религиях. Чтобы проиллюстрировать: праведность характеризуется хорошим поведением во всех странах. Целостность, надежность, уважение прав других, соблюдение Золотого правила, недискриминация сотрудников и потребителей компании - это универсальные этические нормы.

Если во многих культурах и странах достигнут консенсус относительно правильных и неправильных действий и поведения, тогда он сделает вывод о том, что существуют универсальные этические нормы, общие для всех обществ. Самая сильная универсальная этика заключается в том, что она развивается с точки зрения многих обществ. В результате компания создает этические бизнес-модели поведения, подходящие для всего рынка. Многонациональная компания может работать там, если основные стандарты нравственности компании более отличаются от местных традиций и убеждений.

В дополнение к общим этическим стандартам многие этические стандарты различаются между странами с различными религиозными убеждениями, традициями, политическими и экономическими доктринами.

Этическая школа основана на этических стандартах на внутреннем рынке, когда различия между национальностями и культурами происходят в деловых ситуациях с местными этическими стандартами. Вывод, исходящий из местной культуры, заключается в том, что правильно, а что неправильно, правильно или неправильно для этой культуры.

Компания, которая согласна с принципами согласованности и хочет, чтобы ее сотрудники соблюдали местные этические нормы, считает, что преобладающий мир местной морали согласуется с этическим поведением этого места. Это этически опасно. Потому что, если культура государства рассматривает коррупцию, загрязнение окружающей среды и нормальные условия труда, руководители, работающие в этой стране, могут прийти к выводу, что такие действия могут быть предприняты. Компания, которая приняла такую позицию, рискует быть ограждена ее действиями в высоких этических странах. Кроме того, с точки зрения глобального рынка этика приведет к конфликту этических стандартов в многонациональных компаниях. Предположим, например, что многонациональной компании, принявшей соответствующую этику, разрешено давать коррупцию и взяточничество сотрудникам в стране, где коррупция и взяточничество являются нормальным явлением, а в странах, где это незаконно или неэтично, не допускается производить такие платежи. Принятие таких противоречивых этических норм при работе в разных странах указывает на то, что у компании нет общих этических норм для всех сотрудников в разных странах.

В этом контексте теория комбинированных социальных контрактов занимает центральное место среди мнений универсальных и этических школ. Теория корпоративных социальных контрактов считает, что этические нормы компании (1) регулируются ограниченными универсальными этическими принципами, признанными в некоторых странах, и (2) местными традициями и

культурами, которые являются этическими. С помощью этого «социального контракта» менеджеры обычно используют «универсальные» этические нормы «в первую очередь», используя местные этические стандарты. Теория комбинированных социальных контрактов является хорошим руководством для многонациональных менеджеров в решении межправительственных этических различий. Хорошим примером применения теории корпоративных социальных контрактов является коррупция и взяточничество. В некоторых странах коррупция и взятки процветают, но оправдан ли этот акт? Коррупция в одной и той же стране не означает, что это законная этическая норма. Все религии мира (буддизм, христианство, конфуцианство, индуизм, ислам, иудаизм, сикхизм и даосизм) и все школы морали осуждают коррупцию и взяточничество как дефектные поступки.

Соответствующие этические действия - этические опасности, возникающие в результате конфликта этики в многонациональных компаниях.

Теория коллективных социальных контрактов основана на том, что универсальные этические принципы составляют «социальный консенсус» на основе общего понимания многих культур. Это соглашение распространяется на всех сотрудников по всей стране. Это также культура страны, в которой бизнес осуществляется по социальному контракту. Однако «в первую очередь» использует универсальные этические нормы, а затем допускаются только «местные» этические нормы. Именно поэтому сотрудники компании отказываются от коррупции и взяток, независимо от того, как они влияют на этические стандарты, вторичные местные правила и результаты бизнеса. Многонациональная компания считает, что это разумно.

Наконец, деловая этика означает, что действия и решения бизнеса и его сотрудников соответствуют этическим принципам и стандартам. Нет конкретной деловой этики, но только бизнес. Три основных фактора, которые приводят к неэтичному поведению, - это стремление компании к своим собственным интересам и выгодам; высокий уровень давления на руководителей компании для превышения или превышения показателей; культура компании, которая опережает прибыль и хорошую производительность.

По мнению Всеобщей школы этики, несмотря на местные традиции и культурные нормы, многие этические и этические стандарты во многих обществах одинаковы. Поэтому общие этические стандарты используются для оценки поведения сотрудников в странах с разными рынками.

Когда неэтичное поведение компании раскрывается, акционеры подвергаются огромным потерям. Существует много затрат на создание незнакомых предприятий, и репатриация компании занимает много времени.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, что такое корпоративная культура

А. самостоятельность дивизиональных структурных подразделений в формировании собственных подструктур

Б. основные и вспомогательные операции, выполняемые собственными силами или передаваемые партнерам из основного производства

В. эффективная организация компании, роль и место организационной структуры

Г. положение вещей, когда основные решения принимаются генеральным руководством с участием небольшой группы менеджеров

Д. некая неосознанная субстанция, очень многие элементы которой передаются невербально, некоторые – на уровне интуиции, ощущений, копирования, следования за лидером

2. Укажите, от чего зависит успешная реализация стратегии

А. от учета кадров

Б. от связей с общественностью

В. от юридической поддержки

Г. от того, насколько культурная этика и корпоративная политика синхронизированы с генеральной стратегией компании

Д. от финансовой поддержки

3. Стратегии могут быть...

А. долгосрочными

Б. краткосрочными

В. диверсификационными

Г. функциональными

Д. оперативными

4. Укажите факторы успешности формирования корпоративной культуры

А. включение обсуждения этического кодекса и ценностей компаний в программу ориентации для сотрудников

Б. развитие кадрового потенциала

В. наличие интегрированной системы стратегического менеджмента

Г. развитие взаимодействия и отношений между сотрудниками и руководством, в которых упор делается на командную работу, открытые коммуникации, поощрение хороших товарищеских отношений

Д. ничего из перечисленного

ТЕМА 23. СТРАТЕГИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Цель: изучение сути корпоративной и социальной ответственности и экологической устойчивости, а также то, как компания может сбалансировать эти обязанности с экономической ответственностью.

Идея о том, что бизнес обязана улучшить социальную сферу, является наиболее обсуждаемой проблемой за последние 50 лет. Эти дискуссии начались в девятнадцатом веке после промышленной революции, когда они сделали дома и другие условия для своих сотрудников. Идея о том, что менеджеры компании должны сбалансировать интересы всех заинтересованных сторон - акционеров, сотрудников, потребителей, поставщиков и страны, в которой они работают, - взяла верх в 1960-х годах.

Что такое корпоративная социальная ответственность?

Суть социально ответственного поведения бизнеса - сбалансировать их стратегические действия. **Его миссия** - получать прибыль для своих акционеров и быть хорошей компанией в обществе. Менеджеры компании должны быть социально ответственными при ведении бизнеса. В частности, им необходимо учитывать, как решения руководства и поведение компании влияют на благосостояние их сотрудников, сообщества, окружающей среды и сообщества в целом. Социальная ответственность включает участие в социальных проектах, предоставление благотворительных фондов и других социальных услуг.

Твердая приверженность корпоративной и социальной ответственности заключается в том, чтобы этически работать, сосредоточиться на экологии и внести большой вклад в улучшение общества, что делает компанию прекрасным местом для работы. Таким образом, это помогает компании завоевать доверие и уважение всех интересов. **Программа корпоративной социальной ответственности включает следующие области:**

Первое направление - стремление использовать этическую стратегию и соблюдение этических принципов во время работы. Надлежащая реализация этических принципов является необходимым компонентом стратегии корпоративной социальной ответственности, поскольку она не дает компании хорошую репутацию.

Второе направление - благотворительный вклад в внесение изменений в жизнь нестабильных людей, поддержку общественных работ и участие в более благотворительных инициативах. Многие компании выполняют свои филантропические обязанности, помогая организациям, которые занимаются совершенствованием благотворительных организаций и общества. Например, Microsoft и Johnson & Johnson поддерживают различные социальные и культурные программы. Некоторые компании стремятся оказать широкую поддержку. Например, McDonald является спонсором Дома Рональда

Макдональда, то есть компания реализует программу, чтобы найти временный дом возле больницы для детей с острой болезнью.

Britt Telecom расходует 1% своих доходов непосредственно на публику. Большая часть средств расходуется на образование, например, на подготовку учителей, школьные семинары и цифровые технологии. Одна из ведущих фармацевтических компаний GlaxoSmithKline и других фармацевтических компаний распространяет лекарства в не развивающиеся страны в качестве благотворительной организации или по дешевой цене.

Третье направление - удаление или уменьшение неблагоприятного воздействия на окружающую среду от деятельности Компании в целях защиты окружающей среды. Компания, которая уважает корпоративную и социальную ответственность, должна быть хорошим другом окружающей среды. Это должно минимизировать вредное воздействие окружающей среды на окружающую среду, используя неблагоприятные экологические последствия, включая новейшие технологии и научные новости. Это также означает тратить время и деньги на сброс отходов, энергосбережение, местные проекты питьевой воды для улучшения окружающей среды компании.

Четвертое направление - создать рабочую среду, которая улучшит качество жизни своих сотрудников. Многие компании пытаются улучшить качество своих сотрудников на работе и дома. Сюда входят ежедневный дневной уход, гибкие графики работы, учебные пособия, помощь членам семьи пациента, работа на дому, программы развития карьеры, возможности обучения, специальные программы обеспечения безопасности и т. Д. принадлежащих

И пятое направление - создание рабочей силы, объединяющей пол, расу, национальность и другие аспекты. Крупнейшие компании в Соединенных Штатах имеют программы, предназначенные для предоставления различных сотрудников. Некоторые компании намерены сделать свое рабочее место привлекательным для других этнических групп или групп.

Эти направления описывают общую ответственность компаний. Однако в каждой компании это может быть разным. Например, специальные компоненты, перечисленные в стратегии ответственности Burt's Bees, являются отличительными для компаний и связаны с основными ценностями компании. Основное внимание компании уделяется социальной ответственности.

Burt's Bees - ведущая гигиеническая компания в мире, предлагающая около 200 продуктов с использованием натуральных продуктов. Включая бальзам для бальзама и крем для ухода за кожей. Когда потребители начали покупать натуральные продукты, компания добилась больших успехов. В 2012 году они заработали 160 миллионов долларов. Пчелы Берта могут объяснить успех компании с правильным использованием корпоративной и

социальной ответственности. Компания смогла отличить себя от конкурентов.

Многие компании стали корпоративными и социально ответственными, но Burt's Bees, а также компании, которые были полностью развиты. Бизнес-модель компании основана на принципе «Великое благо». Это означает, что все действия компании не должны превышать социальной ответственности. Социальная ответственность Берт Пчела охватывает три области: естественное здоровье, гуманитарную ответственность и экологическую устойчивость.

Естественное здоровье достигается за счет использования продуктов Burt's Bees с использованием натуральных ингредиентов. Сегодня 99% продуктов Burt's Bees содержат натуральные ингредиенты. К 2020 году компания планирует производить 100% натуральные продукты.

Гуманитарная ответственность относится к сотрудникам и поставщикам компании. Основной задачей компании в этой области является подготовка учебных программ для своих сотрудников. Учебные планы включают ключевые области, такие как хорошее здоровье, лидерство и окружающая среда.

Охрана окружающей среды является одной из основных целей компании. Компания эффективно использует собственное производство, сохраняя при этом экологическую устойчивость.

Когда компания Clorox приобрела пчелы Берта, они отреагировали отрицательно на потребителей. Внешний вид Clorox противоречил значению Burt's Bees. Тем не менее, он стал быстро развивающимся подразделением компании.

И General Mills подчеркнула свою стратегию корпоративной и социальной ответственности как «питание на жизнь» и внесла большой вклад в благосостояние людей, а также общественную и экологическую защиту. Стратегия корпоративной социальной ответственности Starbucks состоит из четырех ключевых элементов: этика, общественное обслуживание, экология и поддержка фермеров.

Инициативы корпоративной социальной ответственности с Компанией часто направлены на совершенствование концепции трехмерной концепции компании. Концепция трехмерного измерения заключается в том, что руководители должны учитывать результаты своей экологической и социальной деятельности, а не просто думать об их экономической ситуации в бизнесе. Он сочетает в себе три измерения: экономические, экологические, социальные.

Цель компании - добиться успеха одновременно в трех измерениях. Эти три показателя иногда называют «человеческими, глобальными, доходами». Понятие человека относится к различным социальным инициативам стратегии корпоративной социальной ответственности. Понятие глобальной озабоченности связано с воздействием на окружающую

среду компании и ее природоохранной практикой. И понятие дохода является широким. Он не только учитывает доходы акционеров компании, но и экономические последствия компании в целом. Важность трехмерной концепции измерения возрастает, когда отражается на результатах стратегии корпоративной социальной ответственности.

Понятие устойчивого развития используется во многих отношениях. Во многих компаниях это синоним понятия корпоративной социальной ответственности. Некоторые считают, что это концепция корпоративно-социальной ответственности от бизнес-лексики. На самом деле концепция устойчивого развития и концепция трио одного измерения одинаковы. Однако концепция устойчивого развития расширяется. Понятие устойчивого развития описывает отношения компании с окружающей средой, использование природных ресурсов.

Поскольку корпорации являются крупными пользователями ограниченных природных ресурсов, управление ресурсами и удержание имеют решающее значение для долгосрочных экономических интересов корпораций.

Некоторые компании оказывают прямое и очевидное влияние на бизнес-модель и жизнеспособность своей стратегии. Тихоокеанские газовые и электрические компании начали не только стать «зеленой» компанией, но и сократить свою долю выбросов углекислого газа в цепочках поставок, чтобы стать эффективным производителем энергии. В ответ многие крупные компании начали менять свою деловую практику. Это побудило их использовать сегодняшние продукты без вреда завтра, т. Е. Использовать устойчивые методы ведения бизнеса. Многие компании включили усилия в области экологической устойчивости в свои стратегии.

Устойчивая экологическая стратегия нацелена на то, чтобы предприятия защищали свои природные ресурсы, даже чтобы помочь им улучшить. Это также влияет на бизнес-операции во всем мире и на протяжении веков для поддержания экологической устойчивости. Стабилизационные инициативы компаний направлены на совершенствование трехмерной концепции измерения компании. Диверсифицированная компания Unilever, которая производит переработанные продукты питания, продукты личной гигиены и продукты для домашней уборки, входит в число компаний со зрелой экологической устойчивостью. Компания имеет 11 устойчивых аграрных показателей в обрабатываемом пищевом бизнесе и приняла несколько программ, которые помогают ее поставщикам улучшить свои экологические показатели. Пример таких программ финансируется за счет низких процентных ставок для поставщиков томатов, которые были сэкономлены для воды. И, подписав контракты с поставщиками зерновых из Индии, поставщики сократили использование пестицидов на 90% в производстве огурцов.

Unilever переработала ряд внутренних процессов, чтобы повысить общую производительность компании на основе устойчивого развития. Например, благодаря реализации инициатив в области устойчивого развития, компания сократила потребление воды на 50%, а ее производство - на 14%. Unilever также переработала многие из своих многочисленных пакетов, чтобы сэкономить природные ресурсы и сократить оборот клиентов. Компания переработала около 150 тонн пластиковой смолы в год за счет повторного создания бутылки шампуня Suave. Как производитель чая Lipton, Unilever является крупнейшим в мире покупателем чайных листьев. Благодаря трехмерной концепции Unilever по устойчивому управлению фермами компания взяла все чайные листья из сертифицированных ферм. Поскольку 40% доли Unilever в торговле потребляется в развивающихся странах, компания также стремится удовлетворить социальные потребности своих клиентов в этой стране. Свидетельством тому является бесплатный центр обслуживания стипендий, открытый в более бедных районах этих стран, первичная медико-санитарная помощь в отношении микробов, проводимых женщинами в Индии, и бесплатная питьевая вода, предоставляемая государством Ганы.

Экологически устойчивое развитие предполагает преднамеренную охрану окружающей среды, защиту природных ресурсов, хорошую экологическую систему для будущих поколений, предотвращение угрозы глобальной окружающей среде.

Иногда экономия затрат и прибыльность являются ключевыми факторами для стратегии устойчивого развития компании. Инициативы Nike по устойчивому развитию на 2010 и 2015 годы сократили потребление энергии на 24%, выбросы углекислого газа на 21%, водопользование на 13%, отходы на 35% и химикаты на 20%. Система очистки Swiffer Procter & Gamble была разработана как самый продаваемый продукт компании. Причина этого заключается не только в том, что она имеет хороший экологический дизайн, а скорее экологические вредные альтернативы. Многие потребители Swiffer обнаружили, что это снижает спрос на воду и экономит электроэнергию.

Развитие корпоративной социальной ответственности и стратегия устойчивого развития

В дополнение к применению деловой практики, способствующей социальной ответственности и экологической устойчивости, у каждой компании есть свой выбор: благотворительные мероприятия, проекты, поддерживаемые сообществом, поддержка природоохранных мероприятий, как сделать компанию отличным местом для работы и какие проекты. Существует несколько вариантов. Компания должна сосредоточить свою стратегию социальной ответственности на общих социальных проблемах. Это также помогает получить конкурентное преимущество.

Цепь супермаркетов Whole Foods Market - это целая цепочка из 14,2 млрд. Долларов на органическую и натуральную пищу. Его политика закупок побуждает супермаркеты покупать свежие фрукты и овощи у местных фермеров. Разрушенные продукты питания отправляются в региональный центр компостирования, а не в полигоны. Компания выращивала дикую природу и домашних животных, создавая благотворительный фонд для животных. Кроме того, они изменили свое биотопливо.

Поведение, отражающее социальную ответственность

Давно известно, что компания отвечает наилучшим интересам компании и что компания хорошо тратит свои ресурсы и энергию на общество и своих сотрудников.

Корпоративно-социальная ответственность, которая способствует повышению социальных выгод с высокой добавленной стоимостью и удовлетворению потребностей потребителей на самом высоком уровне, помогает получить конкурентные преимущества. Решение общих социальных проблем компании способствует репутации компании, но вряд ли компания укрепит свою конкурентоспособность на рынке.

Короче говоря, есть несколько причин, по которым корпоративная социальная ответственность - это хорошо:

Эти действия могут привести к уходу за потребителями. Более сильная стратегия социальной ответственности дает предпочтение отличать себя от ее основного конкурента. И это делает компанию привлекательной для потребителей. Весь рынок продуктов питания, TOMS, Green Mountain Coffee Roasters и Patagonia расширили свою клиентскую базу за счет социальной ответственности.

Сильная социальная ответственность расстраивает опасность предрассудков. Компании, которые сосредоточены на социальной ответственности, склонны к конфликтам и нищете. Потребители, окружающая среда и правозащитные группы быстро проверили деловую этику. Их протесты распространялись через средства массовой информации и Интернет. На протяжении многих лет компания Nike подвергалась критике со стороны компании Nike за то, что она не соблюдала свой персонал обувной фабрики Nike. В результате создатель Nike и бывший директор Phil Nyth отметили, что «сотрудники Nike имели долгую трудовую жизнь, а их заработная плата была равна рабству»²¹. Затем Nike руководил своими 800 заводами. Рыцарь сказал, что «хорошие ботинки приходят с хороших заводов, а хорошие заводы должны быть в хорошей форме». Однако правозащитные группы по-прежнему недовольны изменениями, внесенными Nike, и продолжают жаловаться.

Действия социальной ответственности увеличивают внутренний доход (особенно при привлечении сотрудников, сохраняя рабочую силу, расходы на обучение) и повышая эффективность работы. Легче привлекать и удерживать сотрудников по сравнению с компанией, которая повредила репутацию

авторитетной компании, которая вложила время и деньги в улучшение общества. Некоторые сотрудники рады работать в компании, которая хорошо работает для сообщества. Это, в свою очередь, повышает производительность труда сотрудников и снижает текучесть кадров. Другие прямые и косвенные экономические выгоды включают сбор персонала и стоимость их обучения. Например, полная и полная работа сотрудников Starbucks сокращает текучесть кадров. Американская компания по переработке бумаги увеличила скорость восстановления волокна, сосредоточившись на экоэффективности. В результате, он стал самым дешевым экономистом в мире, экономя до 20 000 тонн макулатуры. Джонсон и Джонсон помогли двум третям своих сотрудников бросить курить, сделать оздоровительные программы и сократить расходы на их расходы на здравоохранение на 250 миллионов долларов за последнее десятилетие.

Хорошо продуманная стратегия социальной ответственности повышает прибыльность акционеров. Двухлетняя разведка ведущих компаний приведет к производству экологически чистых продуктов, повышающих прибыльность акций, способности участвовать в успешных, рациональных контрактах.

Согласно индексу Dow Jones Global, компании с высокими социальными и экологическими показателями оцениваются на 35-45 лучше, чем в среднем на 2500 компаний²⁴. Результат 135 исследований показывает позитивное, но очень малое положительное сочетание корпоративного поведения и хороших финансовых показателей что существует корреляция. Только 2% исследователей обнаружили, что использование ресурсов компании для социальной ответственности негативно влияет на интересы акционеров.

Наконец, компания, которая серьезно занимается социальной ответственностью, может повысить свою деловую репутацию и операционную эффективность и предотвратить риски. В целом, компании, которые защищают окружающую среду, активно участвуют в общественной жизни, и проекты, которые поддерживают благотворительность и развитие сообщества, привлекательны для бизнеса.

Вопросы к самоподготовке

1. Укажите, каковы признаки сильной корпоративной культуры
 - А. она встроена в стратегию компании
 - Б. четко выработаны корпоративные ценности, они формализованы и неукоснительно соблюдаются
 - В. она подавляет инициативу работников
 - Г. она обязательно содержит элементы, которых нет в корпоративной культуре конкурентов
 - Д. ничего из перечисленного

2. Укажите, к каким факторам нужно прибегнуть, чтобы изменить проблемную культуру

- А. к фактору времени
- Б. к системности и постоянству
- В. к мотивации и стабильности
- Г. к многофункциональности
- Д. к финансовой поддержке

3. Укажите казахстанскую компанию, которая является ярким примером, подтверждающим действенность и силу корпоративного духа и культуры

- А. корпорация «Колеса. Крыша. Маркет»
- Б. Зерновая компания
- В. Нефтехимическая компания
- Г. Топливная компания
- Д. все перечисленные

4. Укажите, когда происходят самые большие изменения в корпоративной культуре

- А. когда приходит новый работник
- Б. когда наступает кризис
- В. когда руководители среднего звена стараются увеличить свою власть и влияние
- Г. когда происходит смена руководства
- Д. когда увеличивается бюджет

ТЕМА 24. УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЭТО - СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Цель: руководители должны основываться на стратегических приоритетах о том, как распределять ресурсы для успешной организации стратегии; Исследование того, что представляет собой эффективное управленческое руководство, обеспечивающее высокий уровень реализации стратегии.

Когда менеджеры принимают решение о стратегии компании, важно сосредоточить ее на действиях и хороших результатах. Реализация стратегии в компании и ее достижение в организации требует разнообразных управленческих навыков. Стратегический дизайн часто фокусируется на рынке и ресурсах, и стратегия в основном ориентирована на операции с участием людей и управление бизнес-процессами. Успешная реализация стратегии - это руководство по управлению изменениями в организациях и распределением ресурсов, стратегиями повышения конкурентоспособности, стратегиями реализации, совершенствованием процессов и систем, стимулами и вознаграждением, разработкой и развитием стратегии и повышением эффективности таргетинга напрямую связан с его способностью. Генеральный директор и другие руководители высшего звена в конечном итоге отвечают за успешную реализацию стратегии. Между тем руководители среднего и низкого уровня должны выполнять важные стратегические действия для достижения целевых показателей эффективности работы персонала и рабочих групп. Именно поэтому для реализации стратегии требуется, чтобы каждый менеджер отвечал на вопрос «Что должен сделать мой регион для реализации стратегического плана и что я должен сделать для обеспечения эффективности и эффективности этих услуг?».

Хорошая реализация стратегии требует совместной работы. Все руководители отвечают за реализацию стратегии в своих соответствующих областях, и все сотрудники являются активными участниками реализации стратегии.

Ключевые компоненты управления реализацией Стратегии

Существует не рецепт управления, который отвечает всем условиям и стратегиям компании и влияет на успешную реализацию стратегии. **Восемь административных компонентов, с которыми сталкивается компания при реализации стратегии, выглядят следующим образом:**

1. Формирование необходимых навыков, персонала и структуры в организации для успешной реализации Стратегии;
2. Отличное распределение ресурсов для стратегически важных видов деятельности;

3. Обеспечить, чтобы политика и процедуры не мешали эффективному осуществлению Стратегии;
4. Принять процессы управления процессами, которые постоянно улучшают реализацию Стратегии;
5. Установка информационных и операционных систем, позволяющих сотрудникам Компании выполнять свою основную деятельность;
6. Сопоставление вознаграждения с достижением целевых показателей эффективности;
7. Формирование корпоративной культуры, которая способствует эффективной реализации стратегии;
8. Обеспечение внутреннего руководства, необходимого для содействия процессу осуществления.

Эти восемь задач позволяют менеджерам решить, насколько успешным является успех или неудача конечного результата. Иногда они могут быть обоими.

Создание организации, способной эффективно реализовать стратегию: три ключевых действия

Эффективная реализация стратегии зависит от квалифицированного персонала, конкурентоспособности и эффективной внутренней организации. Таким образом, всегда важно создать организацию, способную реализовать эту стратегию.

Для организации организации необходимы три разных действия:

1. Кадровая поддержка организации - создание сильной управленческой команды и вовлечение сотрудников в необходимый опыт, технические навыки и интеллектуальный капитал и их удержание в компании. Конечно, недостаточно создать компетентную команду менеджеров. Учет персонала квалифицированного персонала следует рассматривать более внимательно. Качество персонала в организации является важной частью успешной реализации стратегии. Знающий, квалифицированный персонал является источником творческих идей для повышения эффективности работы компании. Mercedes-Benz, Google, The Boston Consulting Group и компании, такие как Procter & Gamble, чтобы привлечь лучших специалистов работать вместе, то их отличные компенсационные пакеты, позволяет быстрое развитие и профессиональный рост, а также более сложные и интересные задачи, чтобы держать их в попытке. Facebook заинтересована в привлечении самых талантливых программистов, предоставлении им денежного стимула и продвижении передовых технологических проектов. Ведущие мировые бухгалтерские фирмы выбирают кандидатов на основе их знаний бухгалтерского учета, а не только навыков, необходимых им для общения с клиентами и партнерами.

2. Приобретать, развивать и укреплять ресурсы и возможности, которые поддерживают Стратегию. Важно иметь необходимые ресурсы

для достижения успеха в стратегии и повысить эффективность реализации стратегической цепочки создания стоимости.

3. Структурирование организации и работы - определение транзакций и бизнес-процессов в цепочке создания стоимости, определение границ управления и ответственности, а также то, как достойный и управленческий персонал участвует в процессе принятия решений.

Приобретение, развитие и укрепление ключевых ресурсов и способностей.

В процессе реализации Стратегии необходимо установить и укрепить основные приоритеты в организации, конкурентоспособных и ценных ресурсах и способностях. При разработке стратегии важно определить менеджеров и ресурсы, которые позволят менеджерам добиться успеха. Успешная реализация стратегии требует внедрения этих ресурсов и возможностей и, при необходимости, их модернизации и укрепления и изменения рыночной ситуации. Ведущие розничные торговцы в области «быстрой моды» Zara смогли развить ценные ресурсы и способности, которые позволяют им реализовать свою стратегию на высоком уровне.

Осуществление стратегии

Zara является членом Inditex, быстро развивающегося продавца. После показа мод в высококачественных домах моды, таких как Prada, дизайнерская команда Zara может настраивать дизайн одежды и выпускать модные модели по доступным ценам. Стратегия Зары умна, но не уникальна. Конкурентные преимущества компании - реализация стратегии. Каждый шаг в цепочке цепочек ценностей Зары ориентирован на быстрое развертывание модной одежды в магазинах, высокопроизводительное обращение товаров и стратегические движения.

Первым основополагающим механизмом является быстрый производственный процесс. Производственные помещения находятся далеко от штаб-квартиры, расположенной в Испании. Производственные площадки расположены в высокзатратных регионах, таких как Северная Африка и Турция. Стратегическое расположение заводов обеспечивает гибкость и отзывчивость к потребностям рынка. Это снижает затраты на рабочую силу. Все производственные процессы занимают до двух недель, от проектирования до магазина. Другие ритейлеры проводят шесть месяцев в этом процессе. Традиционные продавцы продают 80% своих модных линий в начале сезона, в то время как Zara производит только 50-60%. Это позволит вам проектировать и наращивать до половины товаров в июне. Zara производит товары в преднамеренных битвах, чтобы избежать дисконтирования. С начала и до конца Zara разработала собственный процесс производства, чтобы максимизировать товарооборот и время обработки, тем самым формируя преимущества реализации стратегии.

Зара также фокусируется на покупках покупателей. Во-первых, меньший размер образцов одежды и частые поставки (до двух раз в неделю) часто побуждают потребителей поступать в магазин и быстро покупать товары. Если покупатели приходят в магазины Zara 17 раз в год, эта цифра составляет 4 или 5 в GAP. В среднем товары в магазинах Zara доступны только до 11 дней. Во-вторых, Zara не тратит деньги на рекламу, но они расположены рядом с самыми модными торговыми центрами в городе и домами высокой моды, подобными им. Расположение домов высокой моды и расположение людей на улицах на улицах положительно влияют на его привлекательность. В целом Заре удалось создать конкурентные преимущества на всех уровнях реализации стратегии.

Три способа построить и укрепить свои силы. Основная компетентность и конкурентоспособность - трудоемкая и управляемая задача. Тем не менее, фирма может стать специалистом в формулировании способности сосредоточиться на этой задаче и многолетнем опыте. Некоторые фирмы могут развивать динамические возможности, которые помогают изменить ресурс, благодаря способности формулировать бизнес по созданию потенциала в рамках стратегии. Наиболее распространенными методами создания потенциала являются: (1) внутреннее развитие, (2) приобретение навыков посредством интеграции и приобретения и (3) способность общаться через партнерские отношения.

Доступность через партнерские отношения. Еще один способ получить это - это наладить партнерские отношения с поставщиками, конкурентами или другими компаниями, которые имеют лучшие практики. Существует три основных способа реализации этой программы действий:

1. Поставка новой функции или услуги для аутсорсинга посредством аутсорсинга. Как упоминалось в наших предыдущих темах, аутсорсинг имеет преимущества, связанные с ресурсом. Именно поэтому компания может направить свою энергию на услуги, которые имеют решающее значение для стратегии. Это может быть хорошим выбором для компаний с ограниченными ресурсами для выполнения всех частей внутренней стратегии.

2. Работа с компаниями совместного предприятия, компаниями, которые имеют дополнительные ресурсы и возможности в стратегическом союзе или других формах партнерства для достижения общей стратегической цели. Успех предприятия зависит от того, насколько хорошо работают партнеры. Поэтому потенциальные партнеры должны выбираться в соответствии со своими собственными ресурсами и способностями, такими как стиль, культура и цели управления.

3. Участвуйте в совместном партнерстве, чтобы узнать, как работает партнер, проанализировать их методы и изучить возможности. Если у партнеров есть много дел, это жизнеспособный инструмент. Но в некоторых

случаях это может привести к опасной эксплуатации и потенциально угрожать совместному предприятию.

Расширение сотрудничества с внешними партнерами и стратегическими альянсами

Если стратегические альянсы, аутсорсинговые организации, венчурные предприятия и кооперативные партнерства не будут активно управляться компанией, ценность, которую они приносят компании, будет очень низкой. Мост между внешними партнерами и стратегическими альянсами даст результаты при назначении «менеджера связи», ответственного за успех этих отношений. У менеджера связи есть несколько задач: собрать правильных людей вокруг, построить хорошие отношения, упорядочить поток информации и обеспечить эффективную координацию.

Для реализации нескольких общих задач была создана сетевая структура для объединения кооператива с унифицированными независимыми объектами. Это помогает поддерживать контакт и координацию между партнерами. Ответственный за сетевую структуру в эффективном управлении - это одна компания, которая управляет своей ролью. Он отвечает за привлечение правильных партнеров и координацию онлайн-деятельности. Итальянская мотоциклетная компания Ducati работает сама по себе. Он строит свой мотоцикл, собирая детали от нескольких поставщиков.

Стратегически важные ресурсы выделяются на ресурсы

Перед тем, как внедрять новую или другую стратегию, топ-менеджеры должны иметь возможность реализовывать новые стратегические инициативы, поддерживать процессы, которые повышают ценность компании, укрепляют ее способность или необходимость. Это предполагает тщательное изучение потребностей и оборудования многих людей. Кроме того, важно рассмотреть возможность инвестирования дополнительных средств путем продажи акций в случае недостаточного финансирования внутренних денежных потоков компании. Способность компании выделять ресурсы, необходимые для поддержки новых стратегических инициатив, оказывает большое влияние на реализацию стратегии. Недостаточное финансирование окажет негативное влияние на эффективность выполнения стратегических задач организационной единицы. Чрезвычайно высокое финансирование может привести к расходованию ресурсов. Вот почему руководители должны определить ресурсы, необходимые для очень важных стратегических подразделений, и составить бюджетное приложение.

Изменения в стратегии требуют пересмотра регулярного бюджета и перераспределения ресурсов. Единицы, которые важны в предыдущей стратегии, требуют снижения затрат, если они менее важны в новой стратегии. И наоборот, для единиц, которые увеличили свою ценность, необходимы больше единиц, новых инструментов и дополнительных ресурсов. Поэтому разработчикам стратегии необходимо выделять больше ресурсов для реализации новых инициатив и плавно устранять ненадежные старые инициативы и проекты.

Honda выпустила первый Honda Clarity, первый гибридный автомобиль (Honda Insight) на американском рынке, для производства очень низкого морского двигателя, очень низких выбросов углекислого газа, на основе глубоких исследований. Однако, когда менеджеры в компании не оправдали себя в 2006 году, Honda Insight легко прекратила выпуск и сбросила ресурсы в другую модель гибридной машины. В результате в 2016 году Honda представила мощную гибридную модель нового автомобиля. Они включают Accord Hybrid, Accord Plug-In, CR-Z Hybrid, Insight Hybrid, Civic Hybrid, Civic Natural Gas.

Разработка политики и процедур, поддерживающих стратегию

Политики и процедуры компании помогают или препятствуют реализации стратегии. Когда компания меняет свою бизнес-стратегию, менеджеры должны тщательно проанализировать текущие политики и процедуры компании. **Политики и процедуры хорошо развитой компании делают наилучшие организационные изменения и стратегии следующими тремя способами:**

1. Политики и процедуры Компании помогают создать согласованность. Стандартизация и строгое соблюдение иногда являются необходимыми компонентами эффективной реализации стратегии. Исключив существенные различия в разных фабриках, регионах и центрах обслуживания клиентов, компания предложит те же качественные продукты и услуги.

2. Политики и процедуры компании поддерживают программы изменений, предоставляя сквозные рекомендации относительно того, как определенные элементы должны быть сделаны прямо сейчас. Любые просьбы изменить свои привычки и процедуры всегда нарушают внутренний порядок. Потому что они обеспокоены тем, как изменения повлияют на них. Политика компании очень помогает в противодействии таким изменениям. Потому что многие люди не идут против политики Компании без веских причин.

3. Политика и процедуры хорошо развитой компании формируют рабочий климат, который способствует успешной реализации стратегии. Чтобы изменить культуру компании, которая соответствует новой стратегии, менеджеры используют процесс изменения политики компании. Это самый сильный механизм для изменения культуры компании.

Политика McDonald's подробно описывает процедуры каждого сотрудника. Компания проверяет свое качество в 31 000 местоположений по всему миру. Например, если Big Mac находится через 10 минут, а картофель не покупается в течение 7 минут, их следует выбросить.

Чтобы обеспечить отличный сервис для потребителей, обязательство Nordstrom по продвижению «героического акта» является ответственностью его офиса. По их мнению, потребитель считает, что потребитель должен быть в состоянии выполнить свои «незапрошенные призывы», чтобы выйти из-под потребителя.

Основная сложность в разработке политики компании заключается в определении того, какие действия должны всегда регулироваться руководством, и какие действия будут выполняться независимым сотрудником. Некоторые

компании разрабатывают рекомендации о том, как выполнять повседневную деятельность. Чрезмерные правила затрудняют путаницу персонала и предотвращают успешную реализацию стратегии. Поэтому существует средний метод: утвердить правила, определяющие сферу деятельности сотрудников; и предоставление им компетенции в выполнении этих назначенных функциональных обязанностей.

Стремление к непрерывному совершенствованию процессов и деятельности

Менеджеры Компании могут реализовывать стратегии на самом высоком уровне, стремясь к постоянному совершенствованию подразделений и персонала компании. Компании, которые ищут великолепную работу, зависят от трех мощных инструментов управления: реструктуризации бизнес-процессов, программ общего управления качеством и технологий обеспечения качества Six Sigma. Реорганизация бизнес-процесса предполагает принятие стратегически важных частей бизнеса из различных отделов и объединение их в один отдел.

Утилизация бизнеса приносит большие эксплуатационные выгоды, когда это делается правильно. В секции упорядоченной обработки выключателей General Electric шесть заказов были сокращены с трех до трех дней из-за того, что одна единица продукции была объединена в одно производство. В то же время в этом процессе были уменьшены различные этапы прошлой инвентаризации и обработки, а уровень организации между менеджерами и сотрудниками был снижен до одного уровня с трех уровней. Это, в свою очередь, увеличило производительность на 20% в течение одного года и снизило издержки производства на 30%.

Вопросы к самоподготовке

1. Процесс реализации стратегии и менеджмент данного процесса складывается из нескольких этапов

- А. контроль, основанный на анализе
- Б. определение факторов неэффективной реализации стратегии
- В. разработка плана корректировок стратегии
- Г. стимулирование и поддержка реализации
- Д. из всего перечисленного

2. Укажите, из чего складывается мобилизация усилий для достижения совершенства в реализации стратегии

- А. добавление дополнительного этапа контроля
- Б. правильное отношение к сотрудникам
- В. создание корпоративного духа, активизирующего работу сотрудников компании
- Г. набор новых сотрудников
- Д. из всего перечисленного

3. Укажите методы, которые способствуют мобилизации усилий компании для совершенствования реализации стратегии

А. ожидание высокой эффективности от персонала

Б. использование полного спектра мотивационных техник и материальных стимулов для вдохновения персонала компании

В. подорожание производимой продукции и стимулирование местных производителей к агрессивному поведению

Г. создание ориентированного на результат рабочего климата и награждение за высокую производительность

Д. ничего из перечисленного

4. Укажите, почему персонификация каждого работника очень важна

А. так как такое внимание держит работника в страхе

Б. так как такое внимание увеличивает вовлеченность сотрудника в рабочие процессы

В. так как такое внимание стимулирует к повышению производительности труда

Г. так как разные работники обладают различными способностями

Д. всё перечисленное

Компании, примеры которых приведены в учебнике

Adidas	Firestone	Phillips
Ai Em	Focson	Priceline.com
Alstation	Ford Motor Company	Procter & Gamble Nestlé
Amazon.com	Freddie Mac Richard Sairon	Quick Imitation
Amazon's Kindle	General Outsourcing	Qwest Communications
Autonation	Gilt Groupe	Red Bull
Bad lime	Global Crossing	Renault-Nissan
Barnes & Noble	Goodyear	Ritz-Carlton
BASF	Google	Rolox
Bentley	Gucci	Rue La La
BMW	Harley-Davidson	Samsung
Bosch	HauteLook	Siemens AG
Burger King	Heavier Schultz	Sirel
Butter Cup Oreo	Hilton Hotels	Southwest Airlines
Cartier	Home Depot	Splenda
Caterpillar	Honda	Square
Chanel	Ideeli	Starbucks
Chick-fil-A	Inditex	Sweet'N Low
Chipotle Mexican Grill	Intel	Taco Bell
Cisco Systems	iPad	Tiffany
CNN	iPhone	Time Warner
Coca-Cola	iPod	Toyota Production
Coach Inc	JVC	Truvia
Colgate-Palmolive	Kiser Permanent	Tumblr
Continental Airlines	Kraft / Kraft Foods	Twitter
Daimler AG	Kroger	Twitter Shell Oil Company
Deer Park	Lincoln Electric	Unilever
Dell Computer	Louis Vuitton	Unilever и Procter & Gamble
Delta Air Journals	Marriott	United Airlines
Dell	Mathsushita Electric	UPS
Delta Northwest Airlines	McDonald's	Vente Privée
Disney	Mercedes-Benz	W.L.Gore
Doritos	Microsoft	Walmart, Target
Dreamworks	Minute Maid	Wells Fargo Bank
Ducati	Mr.Clean Car Wash	Whirlpool
Eastman Kodak	Nestlé	WorldCom
eBay	News Corporation	Xbox 360 Sony PlayStation
EnchoizerBash InBev	Nike	Yelp
Enron	Nordstrom	YPF
Eward Jones	Oreo	Yues Airways
ExxonMobil	Panasonic	Zara
Facebook	Papa John's International	веб-сайт продаж Flash
Fanny May	Pemex	канал Fox News
Federated Depot Stoç	Pepsi	

Стратегический менеджмент: Учебник

МУХАНОВА Гайни Казибаевна

Стратегический менеджмент

(УЧЕБНИК)

Редакционная коллегия

Бесбаева Б.М. (главный редактор), Успанов Ж.Т. (ответственный редактор)

Подписано в печать 29.10.2020 г.

Формат 60X90/16. Бумага офсетная.

Печ.л. 14,13. Тираж 500 экз. Заказ № 3

Отпечатано в Центре оперативной печати каз АТиСО

г. Алматы, ул. Наурызбай батыра, 9

тел. 279-95-70, 279-95-82 (факс)

ISBN 978-601 –7456-46-7

