

1. Теоретическая часть

1.1 Сущность понятий «стратегический потенциал», «стратегические ресурсы», «ресурсные ограничения»

Под стратегическим потенциалом любой организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, необходимых для разработки и реализации стратегии организации. Выделяют базовый (исходный) уровень стратегического потенциала на момент начальной оценки и требуемый отдаленный по времени в соответствии с выбранной стратегией.

Стратегический потенциал в целом может быть как условно положительным, так и условно отрицательным. Положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований. Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок. Другими словами, сравнение базового и требуемого уровня стратегического потенциала позволяет выявить либо резервы организации, либо дополнительные ресурсные потребности для реализации стратегических целей.

Промежуточные уровни стратегического потенциала могут иметь несколько иные комбинации ресурсов, так как стратегический потенциал подвержен постоянным изменениям и существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность организации. В этом контексте можно говорить о степени гибкости стратегического потенциала, способности адаптироваться к изменяющимся факторам внешней среды. При этом, с точки зрения эффективности управления, изменение стратегического потенциала должно иметь не пассивный (приспособленческий) характер, а активный, ориентированный на соответствие стратегическим целям. Это означает, что для эффективной реализации выбранных стратегических решений, обеспечения устойчивости функционирования и развития организации в долгосрочной перспективе в нестабильных условиях внешней среды необходимо определение направлений продуманного изменения (наращивания) базового уровня стратегического потенциала и их планомерная, многоступенчатая реализация. В качестве таких направлений могут выступать:

- выявление и развитие ключевых ресурсов;
- использование явных или скрытых резервов;
- перегруппировка элементов потенциала в пользу его отдельных составляющих;
- трансформация внешних привлеченных ресурсов во внутренние и т.д.

Стратегические ресурсы организации - это постоянные и (или) долговременные источники доходов бизнеса, ориентированные на удовлетворение запросов потребителей или формирующие спрос в выбранной сфере деятельности.

Ресурсные ограничения - это ограничения в возможностях привлечения ресурсов и в возможностях повышения эффективности их использования, поскольку имеет место ограниченность любого вида ресурсов, а так же неизбежны непроизводительные

потери ресурсов при их использовании.

1.2 Важность параметров внутреннего потенциала для разработки стратегии

Формируя стратегию следует учитывать множество факторов. На Рис. 5 представлена упрощенная модель основных факторов, влияющих на выбор стратегии и этапов разработки стратегии. Взаимодействие выделенных факторов - сложный процесс, несущий влияние специфических для данной стратегии и компании моментов. Поэтому предварительным этапом формирования стратегии является анализ внешней и внутренней ситуации фирмы.

Разработка стратегии оправдана, если предлагаемая стратегия: улавливает истинное соотношение действия внутренних и внешних факторов, помогает достичь надежного преимущества среди конкурентов, дает оценку деятельности компании.

В качестве основных факторов выделим следующие (Рис.5):

внешние факторы:

общественные, политические, правовые и гражданские установки, привлекательность отрасли, отраслевые изменения и условия конкуренции, благоприятные возможности и подстерегающие опасности.

внутренние факторы:

сильные и слабые стороны организации и конкурентный статус на рынке, личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы ключевых руководителей, система ценностей и культура компании.

Политика, система ценностей, традиции, поведение и подход к делу приобретают столь ярко выраженный характер в деятельности организации, что становятся элементами особой культуры организации. Одни компании имеют репутацию лидеров в области научно-технического прогресса, другие - заботливых родителей своих служащих и т.д. В последние годы компании значительно активизировали свои усилия в области разработки и пропаганды системы ценностей.

Томас Хотсом, основатель ИБМ, однажды сказал: "Мы должны быть готовы изменить все в нашей деятельности, если мы хотим остаться конкурентноспособными, но мы никогда не должны менять трех наших основных убеждений:

- 1) уважение личного достоинства человека,
- 2) предоставление самого высокого в мире уровня услуг;
- 3) отличное качество".

Система ценностей компании AT&T, исполнившая столетний юбилей, предполагает:

- 1) обслуживание по всему миру,
- 2) справедливость при рассмотрении дел личного порядка,
- 3) убеждение, что работа должна гармонировать с семейными и гражданскими обязанностями работника,
- 4) взаимодействие (одной части организации с другими).

Для обеих компаний соответствующая система ценностей стала неотъемлемой

чертой их деятельности и широко разделяется как руководителями, так и служащими компаний, что позволяет говорить о возникновении особого рода корпоративной культуры.

Результативность деятельности организации напрямую зависит от стратегических ресурсов по причинам:

Необходимости наличия достаточных ресурсов для производства, продажи продукта, управления деятельностью (состава определенных ресурсов).

- Целенаправленного воздействия кадровых ресурсов на овеществленные для получения продукта.

- Получения доходов от реализации продукта потребителю.

- Конкурентных позиций на потребительском рынке и рынках ресурсов (возможности привлечения качественных ресурсов).

Эффективность обеспечивается экономической сутью ресурсов в бизнесе, они рождают (предопределяют) доходы, но для их получения необходимы затраты.

Формулу роли ресурсов в финансовой эффективности бизнеса можно представить таким образом:

Доходы от ресурсов - Расходы на ресурсы + Гуд - вилл = Финансовые результаты
Ресурсы могут порождать гуд-вилл, если их эффективность и стратегическая производительность признается и оценивается инвесторами.

Эффективность деятельности напрямую зависит от ресурсов по причинам:

- * Количества и качества привлеченных ресурсов, их производительного взаимодействия, что определяет доходность деятельности: выручка, доходы от финансовой и инвестиционной деятельности, гуд - вилл, приток денежных средств.

- * Количества, стоимости использованных ресурсов, которые измеряются (оцениваются) затратами ресурсов: себестоимость, расходы на финансовую, инвестиционную деятельность, отток денежных средств.

- * Разница между доходами от эксплуатации ресурсов и затратами на их привлечение и использование дает положительный финансовый эффект (прибыль, рост капитала, чистый дисконтированный денежный поток).

- * Эффективная эксплуатация ресурсов обеспечивает компании лидерство в затратах по отрасли, то есть усиление конкурентных преимуществ на рынках.

- * Привлечения инвестиций в бизнес при оценке инвесторами качества и производительности ресурсов компании.

1.3 Классификации стратегических ресурсов

Стратегические ресурсы - главные производительные силы, которые формируют финансовые, рыночные, социальные результаты деятельности.

В зависимости от особенностей бизнеса состав необходимых ресурсов уникален для каждого конкретного бизнеса.

Классификация стратегических ресурсов:

По влиянию на продукт: прямые - косвенные.

По влиянию на объемы производства: переменные - постоянные.

По отношению к роли в деятельности: производственные, коммерческие,

управленческие.

По времени: долгосрочного использования (> 1 года), краткосрочного использования (< 1 года), потребляемые сразу.

По восстанавливаемости: возобновляемые, невозобновляемые.

По финансовой роли: активные, пассивные.

По продуктам: ресурсы на продукт 1, ресурсы на продукт 2, ресурсы на управление.

По стоимости: накапливаемые (земля, компетенции и другие) - ненакапливаемые (потребляемые в процессе деятельности). Структура и классификация ресурсов являются базой для формирования системы ресурсов конкретного бизнеса.

Роль ресурсов в бизнесе состоит не только в обеспечении результативности и эффективности деятельности, но и создании конкурентных преимуществ.

1.4 Основные ресурсные ограничения, влияющие на выбор стратегии. Оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии

Стратегия той или иной организации представляется в виде определенной программы действий, разработанной руководством для успешного функционирования организации. По существу, стратегия - это управленческий игровой план ведения дела. Управляющие опираются на стратегию при выдаче распоряжений, приказов, касающихся ведения дел организации. Вне стратегии немислимо существование продуманного маршрута следования, руководство, внутренняя скоординированность действий по достижению намеченных результатов.

Формулирование стратегии и ее внедрение - вот две основные функции управления.

Среди аспектов управленческой деятельности, пожалуй, наиболее длительное влияние на деятельность организации оказывает уровень прогрессивного мастерства, демонстрируемый командой управляющих при решении задач разработки долгосрочного направления развития организации, определения стратегических шагов и подходов, реализации стратегии. В самом деле, грамотная стратегия и надлежащее ее исполнение - самые надежные подтверждения компетентности руководства. Таким образом, критериями оценки руководства организацией служат уровень компетентности, проявленный

а) при разработке стратегии, в сочетании с

б) уровнем компетентности исполнения данной стратегии.

Чем продуманнее стратегия и чем меньше просчетов при ее исполнении, тем больше вероятность того, что организация в полной мере использует все свои потенциальные возможности.

Вместе с тем, это не означает, что четкость разработки и реализации стратегий уже гарантирует высокую эффективность функционирования организации на протяжении длительного ряда лет. Всегда существует возможность кратковременных сбоях, поскольку действие не всех неблагоприятных факторов можно предвидеть и не на все из них должным образом отреагировать. По долгу службы управляющие обязаны приспособить свою организацию к действию неблагоприятных факторов путем принятия соответствующих стратегических

защитных мер и управленческих подходов, что позволит добиться нормального функционирования организации даже в условиях неблагоприятной внешней обстановки.

Функция стратегического управления имеет пять взаимосвязанных компонента:

1. Определение сферы предпринимательской деятельности и формирование видения того, в каком направлении следует вести организацию - это, по существу, привитие организации чувства цели, задание долговременного направления и установление миссии.

2. Преобразование миссии в конкретные долгосрочные и краткосрочные целевые показатели деятельности.

3. Разработка стратегии достижения намеченных показателей.

4. Эффективная реализация и исполнение выбранной стратегии.

5. Оценка деятельности, критический анализ ситуации и введение корректив в миссию, целевые показатели, стратегию или ход реализации согласно реальному опыту, изменяющимся условиям, новым идеям и новым возможностям.

К ресурсам, необходимым для управления организациями, относятся:

- * материальные ресурсы (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации) и т.д.;
- * финансовые ресурсы (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.);
- * людские ресурсы (персонал);
- * информационные ресурсы;
- * временные ресурсы.

Конкурентные преимущества в ресурсах для первенства на рынках заключаются:

- * В привлечении лучших, более производительных ресурсов по сравнению с конкурентами.
- * Во владении исключительными, ограниченными ресурсами.
- * В создании уникальных ресурсов, недоступных другим участникам рынков.
- * В формировании системы ресурсов, обеспечивающей высокую результативность и эффективность.
- * В наличии предпринимательских способностей.

Компании, обладающие конкурентными преимуществами в ресурсах, особенно если они защищены каким-либо способом, получают сверхнормальную прибыль..

1.5 Понятие стратегических проблем. Процесс выявления ключевых проблем

Стратегическая проблема - это разница между желаемым положением организации через определенный промежуток времени и фактическим положением дел на сегодня.

Долговременная привлекательность отрасли - важный фактор, определяющий стратегию. Если компания не находит сложившуюся в данной отрасли ситуацию привлекательной, то она принимает решение об инвестировании имеющихся ресурсов в другие отрасли. Если же данная отрасль, с точки зрения компании, достаточно привлекательна, то окончательное решение о выборе стратегии компании зависит от анализа целого ряда специфических для данной отрасли

моментов: характера происходящих в отрасли изменений, конкурентных сил, стратегий и стратегических шагов конкурирующих компаний, соотношения цена-затраты-прибыль, характерного для данной отрасли, необходимых условий для успешного ведения конкурентной борьбы. С учетом оценки привлекательности отрасли и условий конкуренции компания выбирает подход к ведению конкурентной борьбы и принимает комплекс мер по утверждению своих позиций в отрасли.

Исключительные возможности, которыми обладает компания, и опасности, которые ей угрожают, - ключевые факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии.

Стратегия должна быть тщательно продумана, чтобы использовать некоторые или все имеющиеся благоприятные возможности, в особенности те из них, которые позволят укрепить долговременный конкурентный статус фирмы и повысить эффективность. Более того, стратегия должна обеспечивать достаточно надежную защиту от внешних опасностей, угрожающих благополучию и будущему компании. Определение благоприятных возможностей и угроз компании - вопрос первостепенной важности.

Опыт показывает - подгонка стратегии к внутренней ситуации фирмы означает разработку стратегии на основе того, в чем данная организация преуспевает.

Руководству не следует выбирать стратегии, успешная реализация которых в значительной мере зависит от несвойственной для данной организации деятельности. Короче говоря, стратегия должна соответствовать сильным и слабым сторонам компании, а также ее конкурентноспособности. Сильные стороны деятельности организации делают те или иные стратегии привлекательными; в то же время слабые стороны и низкий текущий конкурентный статус фирмы ставят под сомнение возможность реализации некоторых стратегий, либо вообще снимают их с повестки дня.

С этой точки зрения, решающее слово при выборе стратегии принадлежит сфере деятельности, в которой компания достигла или может достичь исключительного уровня совершенства. Важное значение данного внутреннего фактора для формирования стратегии обусловлено:

исключительными возможностями, которые сулит его использование в деятельности компании,

возможностью получения компанией преимущества среди конкурентов на рынке товаров и услуг,

возможностью использования в качестве фундамента разрабатываемой стратегии.

Наилучший шанс завоевания преимущества в конкуренции фирма имеет в случае, если она добилась исключительного уровня совершенства в ключевой для данной отрасли сфере, если конкуренты не достигли уровня совершенства в других сферах, если достижение подобного уровня потребует от конкурентов исключительно больших затрат капитала и времени.

Процесс разработки стратегии проливает свет на решающий аспект деятельности управляющих: определение способа достижения намеченных результатов с позиций современного состояния организации и перспектив ее развития. Целевые показатели

- это конечные пункты, а стратегия - средство их достижения.

Стратегия представляет собой определенную последовательность шагов данной организации и набор управленческих подходов, которые используются для достижения поставленных целей и реализации миссии данной организации. Реализуемая на практике последовательность шагов и подходов раскрывает содержание генеральной стратегии; в то же время, планируемая последовательность шагов и подходов указывает на то, каким образом следует улучшить или изменить генеральную стратегию.

Как правило, реальная стратегия - это смесь предпринятых ранее шагов, реализуемых в данный момент подходов и планируемых действий. Причем, наибольшее место в стратегии организации отводится подходам и решениям, хорошо зарекомендовавшим себя на практике.

Формирование стратегии организации - дело всех управляющих, а не только управляющих высшего звена. С точки зрения организации в целом задача разработки стратегии - непрерывный процесс. Тогда как однажды выбранные миссия и долгосрочные цели организации могут в течение многих лет оставаться без изменений, способы реализации стратегии меняются, потому что, во-первых, внешняя среда находится в процессе постоянных изменений, во-вторых, благодаря усилиям управляющих открываются новые возможности и в-третьих, появляются новые идеи относительно того, как усовершенствовать выбранную стратегию. А следовательно, даже самым тщательным образом проработанный план должен оставаться гибким, реагирующим на изменения внешних условий.

Каждая из рассмотренных выше задач: определение сферы предпринимательской деятельности, установка целей и формирование стратегии, - подразумевают определенное направление развития. Взятые вместе, они дают ответ на вопрос - куда движется организация и каким образом будут достигнуты намеченные результаты. Все вместе они составляют стратегический план.

2. Практическая часть

2.1 Текст практического задания

Выявите основные ресурсные ограничения, сильные и слабые стороны в деятельности Вашего предприятия.

Выявите стратегические проблемы Вашего предприятия, предложите альтернативные варианты их решения. Сравните эти варианты. Выберите оптимальный. Обоснуйте свой выбор.

2.2 Ответ на практическое задание

Предприятие ООО «СибЭлектроМонтаж» находится по адресу: г.Новосибирск, Проспект Дзержинского, 7а. Общество организовано в 1992 году. Учредители - физические лица. Среднесписочная численность персонала на 31.12.2008 составляла 495 человек. ООО «СибЭлектроМонтаж» может быть отнесено к предприятиям среднего бизнеса. Основными видами деятельности ООО «СибЭлектроМонтаж» является:

- ремонт манометров, спидометров, всех видов весов;
- строительно-монтажные работы весового характера;
- выполнение электроизмерительных и электромонтажных работ;
- оказание услуг в повышении квалификации работников по вопросам новой техники.

Предприятие ООО «СибЭлектроМонтаж» оказывает услуги по следующим направлениям:

- * обследование состояния строительных конструкций зданий и сооружений;
- * комплексное обследование подкрановых путей с разработкой рекомендаций по выполнению ремонтных работ;
- * тепловизионное обследование ограждающих конструкций зданий и сооружений;
- * оказание технической помощи в осуществлении технического надзора при выполнении строительно-монтажных и специализированных работ;
- * комплексные геодезические наблюдения за осадками и деформациями фундаментов, конструкций зданий и сооружений;
- * выполнение геодезических и топографических работ любой сложности (в т.ч. корректуру инженерно-топографических планов, вынос проекта в натуру и контрольную съемку сооружений и подземных коммуникаций, и др.);

ООО «СибЭлектроМонтаж» работает в сфере услуг двенадцать лет, за этот срок оно зарекомендовало себя как стабильное предприятие, отвечающее за качество и сроки оказываемых услуг.

Под отраслью в стратегическом управлении понимается совокупность производителей и потребителей определенной группы товаров, сходных по своему потребительскому назначению (группа фирм, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей).

Направления анализа общего положения в отрасли:

- основные экономические показатели, характеризующие отрасль;
- конкурентные силы, действующих к отрасли, и их степень влияния;
- факторы, вызывающие изменение в структуре конкурентных сил отрасли, и их влияние в будущем;
- компании, имеющие сильные/слабые конкурентные позиции;
- фирмы, определяющие область конкурентной борьбы в ближайшем будущем;
- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;

Таблица 1 Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристики

Стратегическая важность

Размеры рынка

широкий рынок притягивают внимание корпораций

Масштабы конкуренции

Конкуренция в региональном масштабе

Темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад)

Быстрый рост рынка облегчает проникновение на рынок,

Число конкурентов и их относительные размеры (действуют ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует ограниченное число крупных фирм)

доминирует ограниченное число крупных фирм)

Количество покупателей и их финансовые возможности

Большее число корпоративных покупателей, существенные финансовые возможности

Идет ли интеграция «вперед» или «назад»

Интеграция «вперед»

Повышаются требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм

Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов

При быстрых технологических изменениях повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа. Быстрое обновление ассортимента услуг продукции укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед

Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее

Низкие барьеры делают позиции фирм уязвимыми для фирм-новичков

Являются ли продукты слуги фирм -конкурентов высоко-кодифференцированными, слабокодифференцированными или практически одинаковыми

Продукты фирм конкурентов слабокодифференцированы
Покупатели имеют преимущества, если товары слабокодифференцированы, т.к. им легче переключаться с одного продавца на другой

Имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий

Компания имеет возможность экономить на масштабах производства услуг, тем самым увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам

Является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства

Производственные мощности загружены на 70-75 %, избыточные производственные мощности приводят к падению цен и прибылей,

Имеет ли кривая «обучение опыту» в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия уменьшалась по мере того, как кумулятивный выпуск (и опыт, приобретаемый в процессе производства) растет

Да, имеет

Осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения

„Да, осуществляются.

Жесткие требования к размерам необходимых капиталовложений повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка

Имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли с целом

Доходность отрасли выше средней.

Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний

SNW - АНАЛИЗ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW - Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW - АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW - анализа необходимо заполнить таблицу 2.

Таблица 2 SNW - анализ ООО «СибЭлектроМонтаж»

Наименование стратегической позиции

Качественная оценка позиции

Сильная (S)

Нейтральная (N)

Слабая (W)

1

Стратегия организации

Агрессивное внедрение на рынок медицинских услуг

2

Бизнес-стратегии (в целом), в том числе

Завоевание рынка

2,1

Бизнес 1 ремонт приборов

Удержание рынка

2,2

Бизнес 2 инженерные услуги

Завоевание рынка

2,3

Бизнес 3 модернизация оборудования

Завоевание рынка

3

Оргструктура

Жестко централизованная

4

Финансы, как общее финансовое положение

Высокая рентабельность

4,1

Финансы как состояние текущего баланса

Финансовая устойчивость

4,2

Финансы как уровень бух. учета

Плохая постановка ,
низкая квалификация персонала

4,3

Финансы как финструктура

Организация платежеспособна

4,4

Финансы как доступность инвестиционных ресурсов

Заемные средства не привлекаются

4,5

Финансы как уровень финансового менеджмента

Уровень финансового менеджмента не высок

5

Продукт как конкурентноспособность в целом

высокий спрос

,

5,1

Продукт 1 ремонт приборов

Достаточно высокий процент излечения, (до 60 %)

5,2

Продукт 2 инженерные услуги

Процент излечения низкий (до 30 %) ,но это связано с отсутствием в мире надежных методов лечения наркомании

5,3

Продукт 3 модернизация оборудования

Средняя конкурентоспособность

6

Структура затрат (в целом), в том числе

Достаточно рациональная

6,1

Бизнес 1 ремонт приборов

Достаточно рациональная

6,2

Бизнес 2 инженерные услуги

Достаточно рациональная

6,3

Бизнес 3 модернизация оборудования

Достаточно рациональная

7

Дистрибуция как система реализации продукции (в целом), в том числе

Высокая эффективность

7,1

Как материальная структура

Высокая эффективность

7,2

Как умение торговать

Высокая эффективность

8

Информационная технология

Использование ЭВМ и Интернета

9

Инновации как способ к реализации на рынке продуктов

Оригинальные авторские разработки

10

Способность к лидерству в целом, в том числе

средняя

10,1

Способность к лидерству 1 ого лица

высокая

10,2

Способность к лидерству всего персонала

низкая

10,3

Способность к лидерству как совокупность объективных факторов

средняя

11

Уровень производства в целом, в том числе

высокое

11,1

Качество материальной базы

высокое

11,2

Как качество рабочих

высокое

11,3

Как качество инженеров и техников

высокое

12

Уровень маркетинга

высокий

13

Уровень менеджмента

эффективный

14

Качество торговой марки

Мало известна

15

Качество персонала

высокое

16

Репутация на рынке

среднее

17

Репутация как работодателя

низкая

18

Отношения с органами власти (в целом), в том числе

отличные

18,1

С федеральным правительством

Нет отношений

18,2

С правительством субъекта федерации

хорошие

18,3

С органами местного самоуправления

хорошие

18,4

С системой налогового контроля

хорошие

19

Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе

нет

19,1

с корпоративными

нет

19,2

с отраслевыми

нет

20

Оношение со смежниками

средние

21

Инновации как исследования и разработки

Ведутся собственные исследования

22

Послепродажное обслуживание

23

Степень вертикальной интегрированности

24

Корпоративная культура

Не выражена

25

Стратегические альянсы

нет

Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)

26

Таблица 3 Матрица роста / доли рынка Бостонской Консультационной группы
стратегический потенциал ресурс проблема

«Звезда»

- 1.Гарантийное обслуживание приборов
- 2.Архитектурно-строительные обследования

«Проблема»

- 3.Модернизация электронного оборудования

«Дойная корова»

- 4.обследование электронных весов,
- 5.обследование механических весов,
- 6.поверкаа электроизмерительных приборов

«Собака»

- 7.геодезические услуги

Таблица 4 Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

Виды стратегической бизнес-единицы

Прибыль

Денежные потоки

Возможные стратегии

«Проблема»

3. Модернизация электронного оборудования

Низкая, растущая, нестабильная

Отрицательные

Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?

«Звезда»

1. Гарантийное обслуживание приборов

2. Архитектурно-строительные обследования

Высокая, стабильная, растущая

Примерно нулевые

Инвестиции для роста

«Дойная корова»

4.обследование электронных весов,

5.обследование механических весов,

6.поверкаа электроизмерительных приборов

Высокая, стабильная

Положительные, стабильные подразделения

Поддержание прибыльности инвестиций

«Собака»

7.геодезические услуги

Низкая, нестабильная

Примерно нулевые

Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Таблица 5 Матрица «Дженерал Электрик» - «МакКинзи»

Привлекательность СЗХ

Высокая

Оптимизировать («звезды»)

- 1.Гарантийное обслуживание приборов
- 2.Архитектурно-строительные обследования

Усилить или удержать («дикие кошки», «проблема»)

- 3.Модернизация электронного оборудования

Низкая

Извлекать полную выгоду («дойные коровы»)

- 4.обследование электронных весов,
- 5.обследование механических весов,
- 6.поверка электроизмерительных приборов

Уйти («собаки»)

- 7.геодезические услуги

Сильная

Слабая

Позиция фирмы в конкуренции

Наиболее выгодными продуктами ООО «СибЭлектроМонтаж» являются:

1. Гарантийное обслуживание приборов
2. Архитектурно-строительные обследования
- обследование электронных весов,
5. обследование механических весов,
6. поверка электроизмерительных приборов.

Таблица 7 Факторы привлекательности рынка (отрасли) и конкурентных позиций бизнеса

Факторы привлекательности рынка (отрасли)

Стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнеса

Характеристика рынка (отрасли)

* Размер рынка (внутреннего)

примерно 500 млн руб в год * Темпы роста рынка

2008 г = 8 %

2009 г = 15 %

2004 г = 16 %

* Географические преимущества рынка

Большое количество потенциальных потребителей сконцентрировано в одном месте

* Динамика цен, чувствительность рынка к ценам
цены достаточно сильно растут, но малая чувствительность рынка к ценам,

* Размеры ключевых сегментов рынка

1. модернизация оборудования

50 млн руб в год,

2. инженерные услуги

200 млн руб в год

3. модернизация оборудования

100 млн руб в год * Цикличность рынка (ежегодные колебания продаж)

1. рост продаж инженерных услуг летом, зимой - спад,

* Важность внешних рынков

нет

* Доля рынка, контролируемая фирмой

1. примерно 25 %

* Темпы роста стратегической бизнес-единицы

1. примерно 8-10 % в год * Конкурентоспособность фирмы

1. достаточно высокая * Характеристика продуктового ассортимента

1. широкий, может быть сужен для концентрации на самых выгодных направлениях *

Эффективность системы маркетинга

1. выше среднего

Факторы конкуренции

* Уровень конкуренции на рынке

высокий * Тенденции изменения числа конкурентов

число конкурентов относительно постоянное * Преимущества лидеров отрасли

1. квалифицированный персонал,

2. дорогое современное оборудование

* Чувствительность к товарам-заменителям

нет

* Относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля

рынка относительно трех главных конкурентов)

- 1.от рынка ООО «Электролюк с-Сибирь» = 50 %,
- 2.от рынка ФГУП «РосСибЭлектромонтаж» = 200 %,
- 3.от рынка ООО «Сфера Люкс» 150 %

* Потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества

- 1.квалифицированный персонал,
- 2.современное оборудование,
- 3.прямые договора с производителями оборудования

Финансово-экономические факторы

* Барьеры входа и выхода из отрасли

высокий барьер входа в отрасль, поскольку необходимо закупить дорогое оборудование * Уровень загрузки производственных мощностей

70-75 % * Отраслевой уровень рентабельности
100-150 %

* Структура отраслевых затрат

- 1.оборудование 60-70 %,
- 2.зарплата персонала 10-15 %

* Уровень использования мощностей фирмы

75-80 % * Уровень рентабельности
100-120 % * Технологическое развитие
большие инвестиции в закупку оборудования

* Структура затрат фирмы

- 1.оборудование 60-70 %,
- 2.зарплата персонала 10-15 %

Правовые, социально - психологические факторы

* Социальная среда

1.высокий протекционизм при размещении государственных заказов,

* Юридические ограничения бизнеса

1.необходимость заключения договоров на обслуживание с производителями оборудования

* Корпоративная культура

мало развита * Эффективность работы сотрудников

достаточно высокая

* Имидж фирмы

в целом высокий

Отрасль инженерно -технических услуг достаточно привлекательна в силу большого объема рынка, востребованности услуг и наличия платежеспособного спроса.

Стратегические позиции ООО «СибЭлектроМонтаж» в отрасли достаточно сильны и могут быть оценены как средние / несколько выше среднего.

Таблица 8 Матрица И.Ансоффа «Продукт-рынок»

Старый рынок

Новый рынок

Старый товар

- 1.Совершенствование деятельности
- 1.Гарантийное обслуживание приборов

- 3.Стратегия развития рынка
- 2.Архитектурно-строительные обследования

Новый товар

- 2.Товарная экспансия
- 4.обследование электронных весов,
- 5.обследование механических весов,
- 6.поверка электроизмерительных приборов

4.Диверсификация
Геодезические услуги

Наибольших усилий от ООО «СибЭлектроМонтаж» потребует товарная экспансия на следующих направлениях:

1. обследование электронных весов,
2. .обследование механических весов,
3. .поверка электроизмерительных приборов

Таблица 9 Матрица Д.Абеля

Привлекательность области

Большая

Хорошие шансы

- 4.обследование электронных весов,
- 5.обследование механических весов,
- 6.поверка электроизмерительных приборов

Шансы большого риска

- 2.Архитектурно-строительные обследования

Малая

Консервативные шансы

- 1.Гарантийное обслуживание приборов

Нет шансов

Геодезические услуги

Большая

Малая

«Сила бизнеса»

ООО «СибЭлектроМонтаж» можно рекомендовать уход с рынка геодезических услуг в связи с неперспективностью работы на нем.

Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008.-350 с
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007.-640 с
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб.: ПИТЕР, 2009.-780 с
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 2009.-850 с
5. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. - М., 2000.-710 с
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.-360 с
7. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002.-250
8. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАЭиУ. 2005.-Ч. 1.-210 с
9. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. -М, 2008.-420 с
10. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. -М., 2001.-520 с
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М., 2000.-440 с
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009.-470 с

* Стратегическая маркетинговая деятельность // 2dip - студенческий справочник.

URL:

https://2dip.su/теория/маркетинг_на_предприятии/маркетинговая_деятельность_предприятия/стратегическая_маркетинговая_деятельность/