

Тема 13. Функциональные стратегии.

Задание 1.

1. Анализируются три варианта разработки новой продукции, отличающиеся качественными показателями. Внешние условия представлены величиной спроса: низкого, среднего и высокого. Результаты расчета предполагаемой прибыли (в млн руб.) приведены в табл. 1.

Таблица 1.
Матрица результатов

	Спрос		
	низкий	средний	высокий
S ₁	13	18	23
S ₂	9	16	30
S ₃	10	14	33

Определить:

- 1) какой вариант стратегии необходимо принять, если руководитель предприятия уверен в том, что спрос на продукцию будет средним;
- 2) какую стратегию требуется реализовать при условии, что оценка вероятности спроса следующая: низкая – 0,2; средняя – 0,5; высокая – 0,3.

Задание 2.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого

предприятия?

3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуационное задание.

В конце 2016 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)
 - ◆ изменение спроса
 - ◆ темпы роста
2. Конкуренция
 - ◆ уровень развития конкуренции
 - ◆ доли компании на рынках
 - ◆ возможности для усиления позиций компании на рынках
3. Продукция
 - ◆ ассортиментная политика
 - ◆ взаимоотношения с покупателями
4. Прибыльность
 - ◆ уровень цен
 - ◆ рентабельность основных видов продукции

Вопросы для обсуждения

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК ?
2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?
3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.
4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?
5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).