

МИНИ-КЕЙСЫ

1.

Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет., но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию.

2.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятия, выпускающего 10% продукции отрасли. Остальные компании добиваются того же.

Какова должна быть стратегия фирмы по отношению к конкурентам?

Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент времени приводить их в действие?

3.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятия, выпускающего 10% продукции отрасли. Остальные компании добиваются того же.

Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала стратегию, ориентируясь на прошлый опыт.

Может ли она реализовать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

4.

К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?

Что бы Вы ему ответили?

5.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие: норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы будете оценивать ее деятельность? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

6.

Структура рынка, на котором действует Ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции, т.е. имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию Вы бы предпочли и почему?

7.

Выполните SWOT-анализ для организации при известных факторах внутренней и внешней среды: высокая квалификация кадров на рынке труда, высокая текучесть кадров организации, средний возраст сотрудников 60 лет, снижение активности потребителей, конкуренция на национальном рынке, усиление государственного регулирования, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, численность штатных работников 100 человек, благоприятные демографические условия, рост средней заработной платы сотрудников организации.

8.

Постройте матрицу возможностей для организации при известных факторах внутренней и внешней среды: высокая квалификация кадров на рынке труда, высокая текучесть кадров организации, средний возраст сотрудников 60 лет, снижение активности потребителей, конкуренция на национальном рынке, усиление государственного регулирования, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, численность штатных работников 100 человек, благоприятные демографические условия, рост средней заработной платы сотрудников организации.

9.

Постройте матрицу угроз для организации при известных факторах внутренней и внешней среды: высокая квалификация кадров на рынке труда, высокая текучесть кадров организации, средний возраст сотрудников 60 лет, снижение активности потребителей, конкуренция на национальном рынке, усиление государственного регулирования, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, численность штатных работников 100 человек, благоприятные демографические условия, рост средней заработной платы сотрудников организации.

10.

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

11.

На предприятии выделены СЗХ, экономические характеристики которых представлены в таблице. Составьте и оцените СЗХ с помощью матрицы БКГ.

ПОКАЗАТЕЛИ	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
РОСТ РЫНКА, %	12	20	2	15	7	5
ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ	2	0,2	1,8	3	2,2	0,7
ВЫРУЧКА, Т.Д.Е.	20	8	50	30	45	5
ПРИБЫЛЬ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, Т.Д.Е.	5	2	10	12	10	1

12.

На предприятии выделены СЗХ, экономические характеристики которых представлены в таблице. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте рекомендации руководству предприятию.

ПОКАЗАТЕЛИ	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
РОСТ РЫНКА,%	12	20	2	15	7	5
ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ	2	0,2	1,8	3	2,2	0,7
ВЫРУЧКА, Т.Д.Е.	20	8	50	30	45	5
ПРИБЫЛЬ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, Т.Д.Е.	5	2	10	12	10	1

13.

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Определите, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

14.

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят Вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

15.

При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

Правильное ли решение было принято?

16.

На фирму пришел новый руководитель и хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильно ли были его действия?

17.

Электронная фирма имеет переменные затраты 14 д.е на изд. и цену продажи 2800 д.е. за изд. Постоянные затраты составляют 392 тыс. д.е. Текущий объем выпуска 30 тыс. изд. Фирма существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. д.е. Переменные затраты увеличатся до 168 д.е., объем выпуска возрастет до 50 тыс.изд. более высокого качества. Все это будет способствовать повышению

конкурентоспособности фирмы.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

18.

Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

19.

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному распределению ресурсов.

20.

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается ретроспективным изданием в своей области.

Если бы Вы были руководителем медиа-концерна, как бы Вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

21.

Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры Вы выберете в этих условиях и почему?

22.

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

23.

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности.

Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начинать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите Ваше решение.

24.

При разработке стратегических целей формулируются: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; цели по уровню продаж и финансовые цели.

Определите последовательность этапов формирования целей.

25.

Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли.

Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»?