

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

А.В. СОРОКИНА

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Москва - 2015

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**А.В. СОРОКИНА**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для бакалавров направления «Экономика», «Менеджмент»

Москва - 2015

УДК

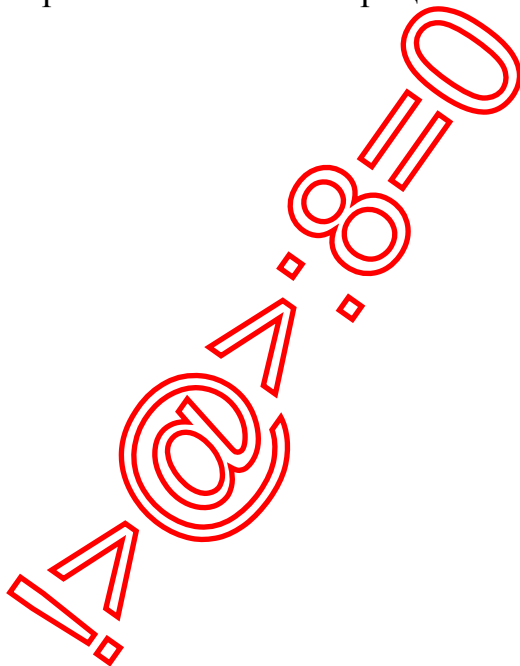
С

Сорокина А.В. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие. - М.: МГУПС, 2015. – 175 с.

В учебном пособии описаны подходы используемые в стратегическом менеджменте, представлены различные методы разработки стратегии компании и грамотное ее внедрение в деятельность организации. Грамотно построенная система стратегического менеджмента способствует повышению конкурентоспособности компании, построению эффективного контроля и мониторинга всех бизнес-процессов предприятия.

Рецензенты:

Шобанов



©МИИТ, 2015

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ КОМПАНИИ.....	8
1.1. Подходы к стратегическому менеджменту на предприятии.....	8
1.2. Рациональная модель стратегического менеджмента.....	10
1.3. Формирование миссии и стратегического видения компании.....	18
1.4. Структура и уровни стратегий компании.....	24
<i>Контрольные вопросы.....</i>	28
2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ.....	30
2.1. Наши клиенты- кто они?.....	30
2.1.1. Методы сегментирования рынка покупателей.....	31
2.2. Отраслевой и конкурентный анализ.....	42
2.2.1. Конкурентные стратегии.....	56
2.2.2. Корневые (ключевые) компетенции рынка - как стратегическое преимущество компании.....	60
2.3. Анализ взаимоотношений с поставщиками.....	68
2.4. Выявление параметров с использованием PEST- анализа, влияющих на деятельность компании.....	80
<i>Контрольные вопросы.....</i>	87
3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (МИКРООКРУЖЕНИЕ) КОМПАНИИ.....	88
3.1. Содержание анализа внутренней составляющей компании.....	88
3.1.1. Прогноз деятельности компании с помощью SWOT -анализа.....	91
3.2. Целеполагание компании (построение дерева целей).....	107
<i>Контрольные вопросы.....</i>	115
4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ.....	116
4.1. Boston Consulting Group.....	117
4.2. Ge/McKinsey.....	124
4.3. Матрица И. Ансофф.....	134
4.4. Модель Arthur D. Little / Life Cicle (ADL /LC).....	138
<i>Контрольные вопросы.....</i>	147
5. ВЫБОР СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ.....	148
5.1. Условия выбора стратегии компании.....	148
5.1. Реализация базовых стратегий.....	156
5.3. Практическое применение эталонных стратегий.....	160
<i>Контрольные вопросы.....</i>	171
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	172

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время развитие компонентов внешней среды нашей страны зачастую имеют характер нестабильности, что в первую очередь отражается на систему управления крупными предприятиями и организациями. К внешним факторам относятся динамичность современной экономической среды, усиление конкуренции в большинстве отраслей экономики, а также повышение публичности бизнеса, когда в качестве заинтересованных сторон (стейкхолдеров) выступают не только акционеры и контрагенты, но и институциональные инвесторы, региональные органы государственного управления, общественные организации.

При таких условиях компания может добиться успеха в современной экономической среде только в том случае, если она соответствует ряду требований, наиболее важными среди которых представляются: прозрачность бизнеса и его «аналитичность», управляемость и эффективное распределение полномочий и ответственности внутри компании, а также соответствие общепринятым требованиям, нормам и стандартам.

В современных условиях перед крупными компаниями стоит не простая задача: сформировать и эффективно использовать систему стратегического менеджмента, что влечет за собой изменения в области планирования учета, контроля, экономического анализа и принятия решений.

Основной задачей данного учебного пособия является предоставление необходимой информации для выработка умения использовать различные подходов, приемы и методы для формирования и реализации стратегии развития компании на основе всестороннего анализа всех существенных факторов.

Учебное пособие «Стратегический менеджмент: теория и практика» Дисциплина «раскрывает вопросы стратегического управления в компании, опирающегося на человеческий потенциал, ориентирующего производственную

деятельность на запросы потребителей, гибко реагирующего на изменения внешней и внутренней среды, достигая при этом поставленных целей.

Учебное пособие состоит из пяти глав.

**Первая глава** рассматривает различные подходы к определению стратегического менеджмента; рациональную модель стратегического управления на предприятии; основные ключевые понятия, которые позволяют разобраться в вопросе структуры и сущности стратегического менеджмента. Также в данной главе представлена структура и уровни стратегий компании, где дано описание должностных обязанностей ответственных лиц на каждом уровне реализации стратегии.

**Во второй главе** рассматриваются вопросы влияния внешней среды на деятельность компании, Подчеркивается, что для эффективной реализации своей деятельности каждая компания обязана знать: кто ее клиент и конкурент, а также на основе всестороннего анализа выстраивать эффективную систему взаимоотношений с поставщиками. В данной главе уделяется особое внимание, что стратегический менеджмент в значительной степени основывается на грамотно сформированной информации. Каждый компонент внешней среды должен быть связан со скоростью сбора и обработки необходимой информации, обеспечением ее достоверности, точностью расчетов, возможностями декомпозиции информации на нижестоящие уровни, а также обеспечением необходимых управленческих коммуникаций.

**Третья глава** посвящена анализу внутренней составляющей компании. Поскольку вопросы раскрытия информации о компании и формирования внутренней самодиагностики являются одним из основных направлений совершенствования системы стратегического менеджмента, здесь важно подчеркнуть, что анализ внутренней среды компании не ограничивается одной лишь моделью, необходимо использовать всю информацию для оценки текущего состояния компании и результативность ее деятельности.

**В четвертой главе** рассмотрены методы разработки стратегии компании на основе оценке ее портфеля бизнеса. Одним из недостатков действий менеджмента это недостаточная сбалансированность системы стратегий компании, недостаточная целевая ориентация текущей деятельности, недостаточная гибкость и адаптивность стратегий каждого вида бизнеса компании . В этой главе рассмотрены модели, на основе которых можно провести грамотный анализ всех видов бизнеса компании и выработать эффективную стратегию.

**В пятой главе** представлены базовые стратегии, на основе которых компания может реализовывать свою деятельность с целью повышения эффективности бизнеса. В данной главе продемонстрированы примеры известных компаний из реальной практики бизнеса применения стратегий.

В конце учебного пособия приведен список литературы, где представлена цитируемая литература и список рекомендованной дополнительной литературы.

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ КОМПАНИИ

## 1.1. Подходы к стратегическому менеджменту на предприятии

Планирование – умение точно формулировать цели компании, предвидеть результаты и ресурсы компании, необходимые для достижения поставленных целей. Однако планирование – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, это также способность предвидеть любые «неожиданности», которые, скорее всего, возникнут при реализации деятельности компании, и уметь с ними справляться.

Одно из первых определений термина «стратегия» дается в работах А.Чандлера (*Alfred Chandler*), где *стратегия* (*strategy*) определяется как «предопределение основных долговременных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Данная трактовка не исключила появления целого ряда других определений, отражающих многообразие взглядов на стратегию и стратегический менеджмент. Например Г.Джонсон и К.Скулз (*Gerry Johnson, Kevan Scholes*) определяют стратегию как «направление развития организации в долгосрочной перспективе, позволяющее получить преимущества путем использования имеющихся ресурсов в условиях изменяющейся окружающей среды, для удовлетворения потребностей рынка и ожиданий стейкхолдеров». В соответствии с определением «Большого экономического словаря», стратегия – это «искусство руководства, общий план ведения работы, исходя из сложившейся деятельности на данном этапе развития». А в «Современном экономическом словаре» экономическая стратегия определяется как «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты».



Исследования Г.Минцберга (Henry Mintzberg), основанные на анализе широкого круга литературы по стратегическому менеджменту, позволили выделить пять основных трактовок термина «стратегия»:

- стратегия как **план**, руководство, ориентир или направление развития организации, с акцентом именно на планировании и документировании (plan);
- стратегия как **прием**, уловка или маневр с целью перехитрить конкурента (ploy);
- стратегия как **принцип** или некоторая модель поведения организации во внешней среде (pattern);
- стратегия как **позиция** предприятия на рынке, определяемая уникальностью производимых продуктов или наличием уникальных компетенций (position);
- стратегия как **перспектива** или основной способ деятельности организации (perspective).

В соответствии с англоязычными наименованиями перечисленных трактовок определения стратегии (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) данная классификация получила название «5П Минцберга» (Mintzberg's 5Ps).

Соответственно под **стратегическим менеджментом** (strategic management) понимается особый тип управления организацией, суть которого И. Ансофф (Igor Ansoff) определил как «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь». Как видно из определения, планирование играет ведущую роль в системе стратегического менеджмента.

В условиях нестабильной внешней среды, когда все изменения непредсказуемы и не всегда поддаются полному контролю, долгосрочный план, по сути, становится главным и практически единственным элементом системы стратегического менеджмента. В этом случае в системе стратегического менеджмента *основным* звеном является стратегический анализ, который связывает перспективы развития и цели компании между собой для выработки

стратегии. Именно поэтому современный стратегический менеджмент уделяет столь большое внимание позиции предприятия во внешней среде, а также организационным, технологическим и культурным факторам, влияющим на устойчивость и адаптивность этой позиции.

Всем компаниям время от времени необходимо менять тактику своих действий. В прошлом, когда внешнее окружение было относительно стабильным, большинство компаний проводили незначительные, скорее количественные изменения, чтобы решить срочные проблемы или воспользоваться вновь открывшимися возможностями. Однако в последнее время, в условиях жесткой конкуренции компании всего мира оказались перед необходимостью радикальных перемен в стратегии, структуре и процессах управления, чтобы приспособиться к новым требованиям конкуренции. Стратегический менеджмент ориентирован на результативность взаимоотношений компании с внешним миром (например, продукты, рынки, окружающая среда) и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» (независимых и с трудом поддающихся влиянию) аспектах окружающей среды.

Практика показывает, что те компании, которые осуществляют комплексное стратегический анализ и управление, работают более успешно, особенно в условиях кризиса, и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Стратегия разрабатывается скорее с точки зрения перспективы всей компании, предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал компании и ее производственно-сбытовые нужды.

## **1.2. Рациональная модель стратегического менеджмента**

Процесс стратегического менеджмента включает несколько этапов, среди которых укрупнено можно выделить три стадии: стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии. В свою очередь, каждая стадия предусматривает выполнение определенных функций, с применением

разнообразных подходов, методов, и моделей (рис. 1.1.). Поскольку этот подход основан на тщательном анализе и детальной проработке стратегического плана, он получил название *рациональной модели* (rational model). В то же время данный подход не приемлет догматичности и не стремится определить параметры развития организации «раз и навсегда». Рациональная модель предусматривает итеративность процессов управления и наличие обратных связей.

Рациональная модель стратегического менеджмента основана на логике рассуждений «от теории к практике», от философского вопроса «для чего мы существуем?» до конкретных действий, направленных на развитие компании. Так, на стадии стратегического анализа (strategic analysis) происходит осознание миссии организации и видения ее развития, а затем – формирование стратегических целей.

В стратегическом менеджменте отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому реализацию методологии стратегического менеджмента в практике можно представить в виде интернационального процесса, состоящего из ряда последовательных шагов:

Шаг первый. Анализ перспектив компании

Шаг второй. Анализ позиции компании в конкурентной борьбе.

Шаг третий. Выбор стратегии

Шаг четвертый. Реализация и контроль стратегии

#### *1. Анализ перспектив компании.*

Анализ положения компании следует начинать с исследования структуры отрасли, в которой работает компания, и которая представляет собой группу конкурентов, непосредственно соперничающих между собой.

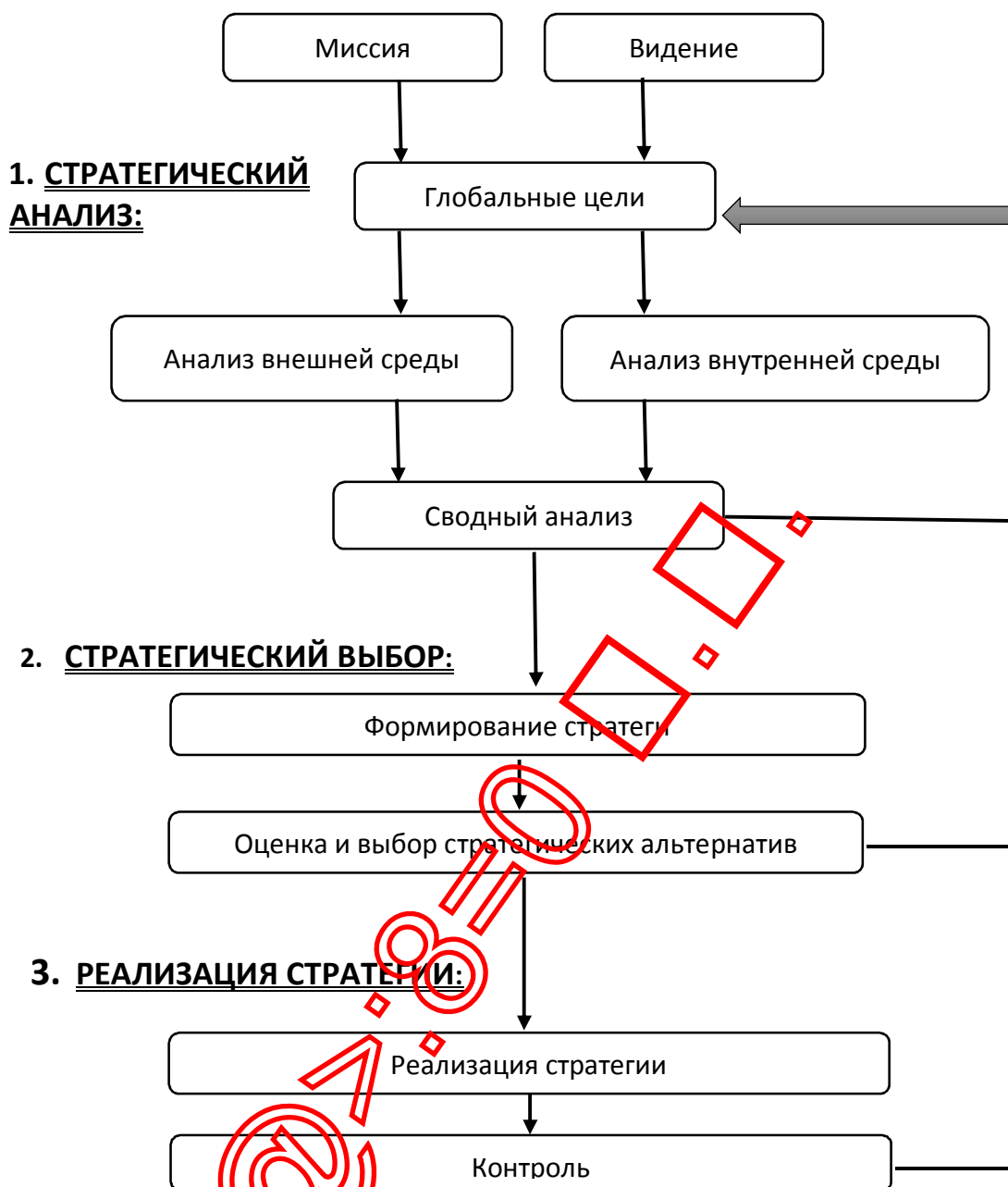


Рис.1.1 Рациональная модель стратегического менеджмента

На этом этапе стратегического менеджмента определяются месторасположение компании, его рыночная доля по каждому виду деятельности на настоящий момент времени и формируется не менее, как правило, двух уровней его развития (пессимистический и оптимистический), исходя из тенденций развития и стадий жизненных циклов различных видов продукции (услуг) компании. Кроме того, на этом этапе осуществляется также ранжирование всех видов продукции компании по степени привлекательности (от наиболее до наименее) в соответствии с выбранными для этой цели критериями (прибыльность, рентабельность, доля рынка и т.д.).

## *2. Анализ позиции компании в конкурентной борьбе.*

Задачей данного этапа является определение того уровня, до которого можно улучшить результаты работы компании путем совершенствования конкурентной стратегии. Анализ конкурентных позиций позволяет определить, какие из видов деятельности компании являются более перспективными, а какие, наоборот, неперспективными.

Данный этап включает в себя анализ среды компании (стратегически анализ) – процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на возможности компании в достижении своих целей.

Среда компании определяется двумя видами: внутренне и внешней.

**Внутренняя среда** включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, персонал, организационная структура. Ее описание дает представление о сильных и слабых сторонах компании, и о ее внутренних возможностях. В данном учебном контенте будут использованы

**Внешняя среда** компании делится на два подвида: **непосредственное окружение** (поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы) и **макросреда** (экономика, технология, социум, политика страны).

## *3. Выбор стратегии*

Данный этап стратегического менеджмента преследует своей целью провести рациональное распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

На этом этапе компания с проведенным стратегическим анализом сред, анализом своих ресурсов выстраивает (корректирует) миссию, видение, дерево стратегических целей, и выбирает стратегию развития бизнес –единицы или всей компании.

## *4. Реализация и контроль стратегии*

На четвертом этапе помимо постановки двух групп задач (краткосрочных и стратегических) осуществляется распределение ответственности за получение прибыли от их реализации.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность компании в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического менеджмента:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

#### *Распределение ресурсов.*

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

#### *Адаптация к внешней среде*

Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

#### *Внутренняя координация*

Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

### *Осознание организационных стратегий*

Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

В каждой компании процесс разработки стратегии индивидуален. Не для всех компаний есть необходимость проходить все этапы стратегического планирования (табл 1.).

В первую очередь необходимо определить цели компании. *Процесс целеполагания* в компании состоит из следующих последовательных стадий:

На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды (внешней и внутренней), на второй — выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели компании.

Таблица 1.

### Последовательность стратегического менеджмента

Стадия планирования	Этап
Определение миссии компании	Смысл существования компании: Для чего? Для каких благ?
Стратегическое видение	Формулирование видения. Стратегические намерения
Анализ стратегической среды	Клиенты Отраслевой рынок

Стадия планирования	Этап
	Конкуренты Внешняя среда
Внутренняя среда	Анализ внутренней ситуации
Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии
Определение целей	Формулирование целей
Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии
Проведение стратегических изменений	Конкретизация выбранной стратегии Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

Каждая компания, находящаяся в экономических отношениях подвержена различным ограничениям со стороны окружающей среды, которые могут как снизить способность компании поддерживать ее прибыль, так и повысить. Каждый из аспектов внешней среды по своему влияют на компанию, в большей или меньшей степени.

Стратегический анализ включает в себя следующие компоненты (рис. 1.2.):

- Стратегический анализ макроокружение (PEST–анализ).
- Стратегический анализ непосредственного окружения (рыночное окружение).
- Анализ отрасли.
- Анализ внутренней среды компании.

Если компания хочет добиться высокой конкурентоспособности (и соответственно инвестиционной привлекательности), ей придется «прожить» некоторые определенные, общеизвестные этапы.

1. Определение целевого рынка.
2. Анализ тенденций его развития.
3. Оценка своих конкурентных позиций.
4. Выбор стратегии достижения конкурентоспособности.



5. Проведение внутренних структурных и компанионных изменений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии.

6. Введение процедур мониторинга хода реализации стратегии и ее пересмотра в случае необходимости.

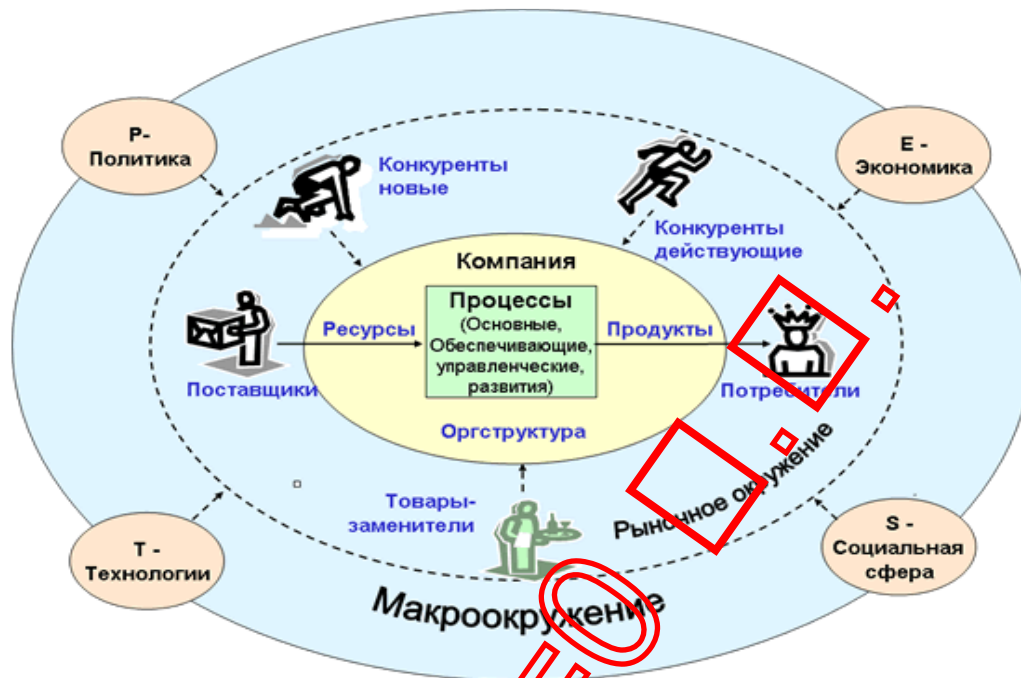


Рис. 1.2. Компоненты стратегического анализа компании

Под «внешней средой» понимается окружение компании, на действия которого она обычно не может оказывать влияния. Руководству необходимо приспосабливаться к тому, что происходит во внешней среде независимо от желаний и интересов компании. Практический смысл анализа внешней и конкурентной среды для компании состоит в *выявлении угроз и возможностей* для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих «вовне» его процессов.

Внешняя среда может рассматриваться как глобальная среда процессы, (характерные для всего мира в целом), макросреда (страна, регион) и микросреда (среда бизнеса компании).

Системное влияние внешних факторов на компанию в управленческой литературе получило название STEP-анализа (оценка социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса). Но при этом из всего многообразия названных факторов нужно выделять только те, которые

могут оказать непосредственное (прямое) или косвенное влияние именно на компанию для которой ведется анализ.

Анализ среды бизнеса касается прежде всего непосредственного окружения компании (ее конкурентной среды). Необходимо собирать, анализировать и систематизировать данные по перечисленным ниже направлениям:

- ✓ *Покупатели:* кто они, как относятся к компании, чем их можно привлечь, как могут в будущем измениться их вкусы и предпочтения.
- ✓ *Конкуренты:* кто они, какие преимущества имеют по сравнению с компанией, что необходимо противопоставить им по качеству, цене, сервису.
- ✓ *Поставщики:* кто они, насколько компания зависима от них, есть ли возможности получения более выгодных условий поставок, нужно ли искать других поставщиков.
- ✓ *Посредники:* кто они, насколько компания зависима от них, как надо строить отношения с ними.

В отличие от внешней среды, во внутренней среде компании «правила игры» по большей части определяются ее менеджерами и владельцами. Но для полноты картины необходимо понимать сильные и слабые стороны компании. К сильным сторонам могут относиться, например, квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические преимущества и т.п.

Все этапы аналитической фазы стратегического планирования служат прояснению возможной зоны для целеполагания, ее обоснованию и конкретизации.

### **1.3. Формирование миссии и стратегического видения компании**

Любому бизнесу нужна цель, из которой ясно, что бизнес собой представляет, и видение, которое описывает, каким бизнес стремится стать. Цель и видение вместе составляют миссию компании. Поэтому миссия – отправная точка в разработке задач бизнеса, а задачи – основа определения соразмерных

проектных требований и соответствующей системы показателей. Так как все это начинается с миссии, то эта часть – определяющая в создании Вашего бизнеса.

Положения о миссии, видении и ценностях должны вмещать в себя разного рода информацию, т.е. анализ предшествующих разделов. Эта информация должна влиять на решения, которые принимаются в вашей компании. У каждого из этих положений своя функция.

Многие полагают, что миссию, видение и ценности нужно формулировать в первую очередь и только после этого заниматься стратегией – чтобы результаты стратегии четко соответствовали сформулированным положениям. Теоретически это справедливо, но на практике не работает. Дело в том, что без анализа невозможно или очень сложно представить, чем занимается наша компания. Так же без той информации, которая была сформирована при анализе стратегической среды, невозможно осознать и перспективы бизнеса вашей компании.

#### *ПОЛОЖЕНИЕ О МИССИИ [1].*

Положение о миссии отвечает на вопрос: «Зачем мы занимаемся тем, чем занимаемся?»:

- Чем занимается компания
- Каких клиентов обслуживает
- Что делает ваш бизнес уникальным.

Эти утверждения должны относиться к постоянным характеристикам вашего бизнеса, которые долгое время будут неизменными, т.к. –это ваше ядро. Например, рассмотрим различные типы предприятий чайной индустрии. Человек, который непосредственно выращивает чай, может пользоваться следующим утверждением о миссии [2]:

«Мы выращиваем лучший чай в Индии и продаем его партии только избранным клиентам. Наши великолепные плантации лежат на берегах Брахмапутры. А вокруг этой реки, лучшая земля и воздух, наполняющий наш чай таким уникальным глубоким ароматом». Чайная компания, которая

упаковывает и поставляет чай в специализированные магазины может рассказать о своей миссии так:

«Мы получаем самые лучшие чаи со всего мира и поставляем в специализированные магазины уникальные ароматные смеси. Мы упаковываем чай для розничной торговли: наши запатентованные пакетики быстрой заварки и герметичная технология позволяют нам сохранять великолепный аромат лучше, чем это делает кто-то другой».

У сети специализированных магазинов, торгующих чаем, может быть такое положение о миссии:

«Мы отбираем и продаем лучшие чаи в мире тем клиентам, которые посещают наши магазины и многим другим, являющимся членами нашего чайного клуба в Интернете. Мы единственные поставщики наших знаменитых чайных смесей, любимых во всем мире».

Прочитав эти утверждения ясно, чем занимаются эти компании, как бы далеко они от вас не находились.

Миссия компании – декларация того, к чему бизнес будет идти. Миссия – причина существования бизнеса, объяснение, зачем он есть и для кого он работает, выражение того, чего он надеется достичь в будущем. Тщательно проработанная миссия точно описывает бизнес и вдохновляет людей, которые вносят свой вклад в его успех.

У миссии есть следующие ключевые свойства:

Дальновидность. Помимо всего остального, миссия дает представление о том, к чему стремится бизнес. Дальновидная миссия помогает людям понять, в чем состоит бизнес и как они могут содействовать достижению устремлений компании. Миссии часто содержат фразы вроде «быть лучшими», «высочайшее качество», «в мире».

Масштаб. Компания не может быть всем и для всех, но миссия компании не должна слишком сужать поле деятельности или компетенцию. Клиенты и их потребности могут быстро меняться, особенно в стремительно развивающемся

мире электронной коммерции. В миссии должно отражаться широкое понимание целей компании, чтобы компания могла обеспечивать меняющиеся потребности клиентов, не пересматривая миссию каждый год.

Реалистичность. Масштабы видения должны ограничиваться реальностью, чтобы оставаться практичными и выполнимыми. Миссии, которые включают в себя все подряд или обещают чересчур много, не дают четкого представления о бизнесе. Высокомерные, нереалистичные миссии не вызывают особого доверия. Напротив, характерные черты лучших миссий – прямота и убедительность. Например, в октябре 2002 Microsoft изменил свою миссию с «Давать людям новые возможности с помощью отличного программного обеспечения – в любом месте, в любое время, на любом устройстве» на «Дать возможность людям и компаниям всего мира полностью реализовать свой потенциал». Новая миссия определенно отличается более широким размахом, но реальна ли она? Не обещает ли она слишком много? Становится ли из нее понятно, чем занимается Microsoft? Исходя из представленного в данном пункте критерия, можно сказать, что новая миссия – это шаг назад.

Мотивация. Писать миссию нужно так, чтобы вселять в работников, клиентов, партнеров и финансовых агентов уверенность в том, что компания будет делать или производить. Некоторые организации делают акцент, прежде всего, на элементе воодушевления в миссии, выражая в ней философию и ценности компании.

Краткость и лаконичность. Миссия не должна быть длиннее 25 слов. Некоторые консультанты рекомендуют составлять такую короткую миссию, какую работник сможет легко запомнить и повторить. Аналогично, по выражению гуру менеджмента Питера Друкера (Peter Drucker), миссия должна уместиться на футболке.

Ясность. Миссия должна быть написана простым языком, убедительным и понятным. Например, миссия компании, специализирующейся на технике, не должна содержать профессионального сленга или технологических концепций,

которые не знакомы простому человеку. Попробуйте провести над своей миссией «бабушкин тест»: поняла бы Ваша бабушка, чем занимается Ваша компания, если бы прочитала Вашу миссию?

### *ПОЛОЖЕНИЕ О ВИДЕНИИ*

Положение о видении должно соответствовать перспективе, которую выбрала компания. Задача видения – ответить на вопрос: «Куда движется компания?».

Допустим, утверждение о видении соответствует перспективе оставаться таким же и становиться лучше. Это ниша компании, и положение о видении должно звучать, например растущего университета, следующим образом:

«Чтобы обслуживать быстро растущий мировой рынок качественного образования, мы станем первым Европейским университетом в Азии. Мы откроем свои крупные филиалы по всей Азии и будем вести основные курсы на местных языках. После обучения в нашем университете студенты будут получать сертифицированные международные дипломы. К 2015 году мы будем выпускать более 20000 студентов в год в этом регионе».

В видении, как и в представленных выше, должен быть заложен горизонт на 5-10 лет. Эти положения привязаны ко времени, и из-за этого их надо постоянно пересматривать в соответствии с новыми возможностями, угрозами, обстоятельствами. Видение компании должно не только исходить из реальных обстоятельств, но и вдохновлять.

### *ПОЛОЖЕНИЕ О ЦЕННОСТЯХ*

Многие компании при принятии решений ориентируются на свои ценности, нежели на миссию и видение. Задача положения о ценностях состоит в следующем: «Чем мы руководствуемся, выполняя свою работу?».

Если сотрудники вашей компании обладают, руководствуются и действительно живут ценностями компании, которые способствуют успеху компании, значит предприятие занимает сильную позицию по отношению к

конкурентам. Ценности, обеспечивающие успех, нельзя скопировать ни у одного конкурента, ни у мировых лидеров.

Ценности формулируются в зависимости от типа предприятия и от его жизненного цикла [3]:

- Принимать риски на себя
- Быть предприимчивее
- Действовать быстро
- Нести личную ответственность
- Вдохновлять других.

Стратегическое видение, или предназначение, миссия компании дают картину того, какими видами деятельности она собирается заниматься в долгосрочной перспективе, что она должна делать, а что не должна. Формулировка миссии может быть получена через осмысление следующих вопросов: кто мы, что мы делаем, куда мы движемся?

Классическими примерами являются определения видения компаний:

- ✓ *Apple*, занимающейся производством персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».
- ✓ *Disney*: «Делать людей счастливыми».
- ✓ *GE*: «Мы делаем жизнь лучше».
- ✓ *Форд*: «Стать ведущим поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов».

Без определенной миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Хорошо сформулированная миссия создает уверенность в будущем у рядовых работников компании, может вдохновить и воодушевить каждого работника компании.

Миссия фиксируется качественно в виде целей, конкретизируемых затем в задачах. Цели выражают отдельные конкретные направления деятельности

компании, т. е. конечное состояние отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

#### 1.4. Структура и уровни стратегий компании

Как правило, любая достаточно крупная компания имеет многоуровневую организационную структуру, при этом для каждого уровня характерны свои собственные цели и задачи. Это говорит о том, что система стратегического менеджмента компании также имеет многоуровневую структуру.

Основная проблема в системе управления многоуровневой компании связана с циклом корректирования стратегических решений. Ответственность за стратегические ошибки обычно лежит на менеджменте.

В основном неудачи компании связаны не с дисбалансом власти, а с ошибочными стратегическими решениями. Сущность системы управления должна быть связана с эффективностью решений, прежде всего стратегических. Система стратегического менеджмента должна быть построена таким образом, чтобы она могла предупреждать появление стратегических ошибок, а если они возникли, эффективно их корректировать.

Еще одной существенной задачей, которая должна быть решена при построении стратегически ориентированной системы управления, связана с разработкой *системы показателей* для текущего управления и контроля. Дело в том, что реализацию стратегических решений невозможно проконтролировать в рамках старой системы показателей. Поэтому для каждой из применяемых моделей должна быть разработана своя система показателей, которая будет четко увязана с отраслевыми особенностями, компании.

Особую важность в стратегическом менеджменте играет уровень принятия и разработки стратегии. В компании выделяются руководители и исполнители. Задача руководителей — определение стратегических целей, а также способов привлечения, развития и использования ресурсов. Задача исполнителей - осуществление совокупности действий, реализующих достижение поставленных



целей. Очевидно, что чем ниже уровень управления, тем больше в нем должно быть оперативного, а чем выше - больше стратегического [4].

Большинство компаний разрабатывает не один стратегический план, а несколько объединенных общей целью стратегий для различных уровней управления, образуя тем самым иерархию стратегий. Все уровни тесно связаны друг с другом и образуют пирамиду стратегий внутри компании, где каждый уровень является как бы рамкой для следующего уровня.

Ч.Хофер и Д.Шендель (Charles Hofer, Dan Schendel) выделяют три уровня стратегий – корпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. На этих трех уровнях формируется система стратегий, тесно связанных между собой (рис. 1.3.).

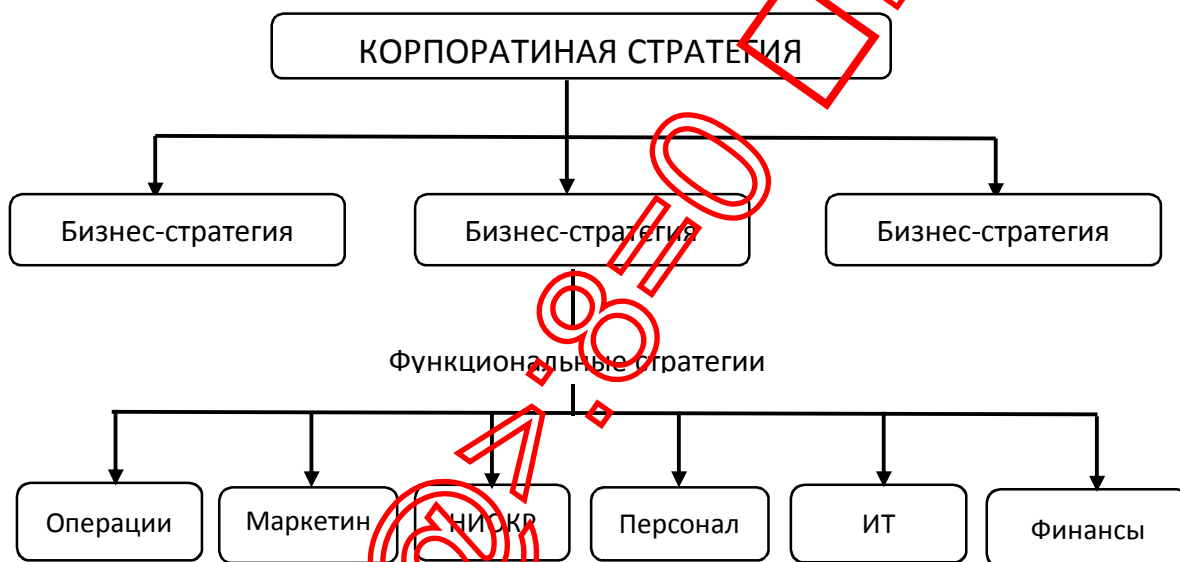


Рис. 1.3. Система стратегий компании

В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре уровня стратегии:

1. Корпоративную - стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом.
2. Деловую - для каждого отдельного вида деятельности компании.
3. Функциональную - для каждого функционального направления определенной сферы деятельности. Функциональная стратеги

относятся к отдельным предметным областям – операциям (основной деятельности), маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу, информационным технологиям.

4. Операционную (производственную) - более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений). Операционная стратегия определяет размещение производственных мощностей, развитие технологий производства, решение вопросов об аутсорсинге тех или иных производственных функций.

Например, с маркетинговой и операционной стратегиями тесно связана стратегия в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), определяющая разработку новых продуктов и технологий. Финансовая стратегия призвана обеспечить наличие источников финансирования для реализации других стратегий, а также эффективность использования финансовых средств. Стратегия в области персонала обеспечивает наличие необходимых трудовых ресурсов – персонала требуемой квалификации, в нужном количестве, в нужное время и в нужном месте, а также создание системы мотивации, позволяющей нацелить работников компании на выполнение поставленных задач. Стратегия в области информационных технологий (ИТ-стратегия) призвана обеспечить наличие и эффективное функционирование информационных систем, используемых в производстве и управлении.

Специализированные компании ограничиваются тремя уровнями управления. В этом случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнеса. Уровни стратегии, их предназначения, ответственные за их разработку и основные задачи представлены в таблице 2 [5].

## Распределение задач по разработке стратегии

Уровень стратегии	Лица, принимающие решение	Мероприятия, характерные для каждого уровня стратегий
<b>Корпоративная стратегия</b>	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) и управление им. Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
<b>Деловая стратегия</b>	Генеральные директора / руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер направляемых на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединения стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
<b>Функциональная стратегия</b>	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
<b>Операционная стратегия</b>	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

Подводя итоги, можно сказать, что стратегический план компании представляет собой взаимосвязанную систему стратегий различных уровней иерархии. Чем масштабнее деятельность компании, тем больше источников

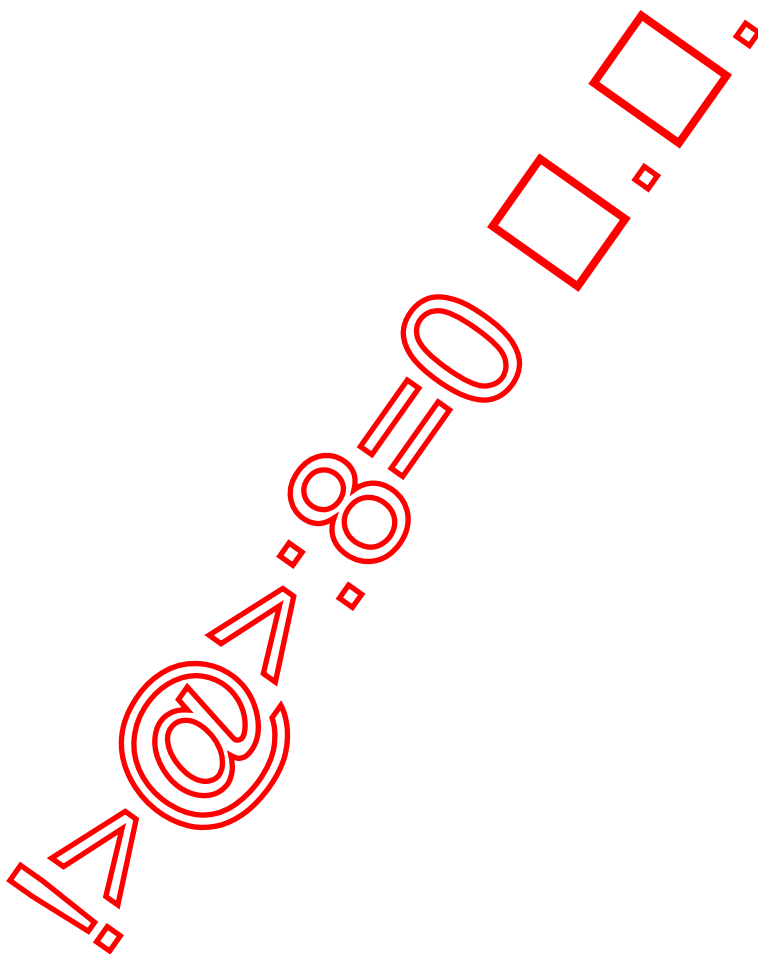
формирования стратегий. Задачей практической важности становится не только обеспечение взаимоподдержки целей и стратегии по вертикали (уровням), но и согласование их по горизонтали управления на функциональном и операционном уровнях.

Процесс разработки стратегии компании в большей степени направлен сверху вниз. Информационный поток о направлениях развития компании должен идти от высшего уровня к стратегическим хозяйственным подразделениям и от них — на функциональный и операционный уровни. В противном случае невозможно будет добиться эффективной работы по установлению целей и выбору стратегий на более низких компанионных уровнях.

### *Контрольные вопросы*

1. В вашем понимании, что такое стратегия компании?
2. Сформулируйте определение: «стратегический менеджмент – это...».
3. При каких условиях необходимо проводить стратегический анализ внешней среды компании?
4. Опишите этапы процесса стратегического менеджмента
5. Что представляет собой рациональная модель стратегического менеджмента?
6. Объясните сущность одного из этапов стратегического менеджмента – «стратегический выбор».
7. Опишите последовательность стратегического менеджмента, его стадии и этапы.
8. Для чего компании необходимо разрабатывать миссию и видение?
9. Назовите основную проблему многоуровневой компании в системе стратегического управления.
10. Какие уровни стратегий можно использовать на практике?

11. По Вашему мнению, при распределении задач по разработке различных уровней стратегии необходимо выполнять все описанные мероприятия, представленные в таблице 2? Почему?
12. При каких условиях и в каких случаях может наблюдаться совпадение корпоративной и деловой стратегии?



## 2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Прежде чем разрабатывать план стратегии следует твердо знать, с чего вы (компания) начинаете и что ждет компанию впереди. Для этого необходимо использовать некоторые инструменты диагностики. С их помощью вы сможете выяснить, каким образом проявляет себя ваша стратегическая среда на начальном уровне.

### 2.1. Наши клиенты- кто они?

Клиент — это источник денежных средств, который должен постоянно «подпитывать» компанию для ее дальнейшего развития. Существует множество способов, которые позволяют проводить анализ клиентов, но самый мощный из них — это получить ответы на три вопроса:

- Получаем ли мы деньги от этого клиента?
- Сколько (общая сумма и прибыль за год по каждому клиенту как процент от приобретенных продуктов или услуг)?
- Продолжит ли он сотрудничать с нами в будущем?

Отвечая на поставленные вопросы мы должны собрать сведения, которые можно представить двумя способами: в виде рейтинга клиентов или рейтинга сегментов вашего бизнеса.

Анализ покупателей компании в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый компанией. Для более точных результатов при анализе клиентов необходимо провести их анализ по трем позициям [6]:

#### 1. Сегментирование:

- ✓ Самые привлекательные и приносящие прибыль покупатели
- ✓ Разделение покупателей на группы

#### 2. Мотивация покупателей:

- ✓ Наиболее ценимые элементы товара/услуги

- ✓ Покупаемая «функциональность»
- ✓ Дифференциация мотивов по сегментам
- ✓ Динамика мотивации и приоритетов

### 3. **Неудовлетворенные потребности:**

- ✓ Причины неудовлетворенности и ухода
- ✓ 2.Сила проблем покупателей
- ✓ 3.Возможность перехватить конкурентов покупателями

Чем точнее будут составлены сегменты бизнеса, тем лучше компания сможет удовлетворить нужды клиентов.

#### **2.1.1. Методы сегментирования рынка покупателей**

Сегментирование рынка – выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей (клиентов), различающихся своими потребностями, характеристиками поведения. Этапами сегментирования рынка являются:

1. Определение принципов, которые будут положены в основу сегментирования рынка
2. Составление профиля каждого полученного сегмента
3. Оценка степени привлекательности полученных сегментов
4. Выбор одного или нескольких целевых сегментов
5. Разработка позиционирования товара / услуги для каждого сегмента
6. Разработка стратегического плана для каждого сегмента

При сегментировании рынка каждая компания должна уметь найти свою нишу<sup>1</sup>. Представители ниши отличаются стремлением получить в результате приобретения товара особую выгоду и удобство. Компания, действующая в нише, настолько глубоко понимает и умеет удовлетворить нужды и потребности представителей данной ниши, что представители ее целевой аудитории готовы платить за продукты этой компании более высокую цену.

<sup>1</sup>Ниша – узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате выделения групп потребителей с отчетливо выраженными потребностями.

Поскольку нужды и потребности покупателей уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельно рынка. Для этого необходимо определить профиль покупателя (клиента), который может быть составлен по базовым принципам, представленных в таблице 3 .

Таблица 3.

Определение профиля покупателя (сегментирование клиента)

Принципы сегментирования	Переменные
Географический принцип	Регион
	Страна
	Округ
	Тип местности (город, пригород, сельская местность и т.д.)
	Населенный пункт
	Климат
Демографический принцип	Возраст
	Пол
	Семейное положение
	Размер семьи, количество, возраст и пол детей
	Уровень доходов
	Род занятий (без определенного места работы, домохозяйки, студенты, наемные менеджеры: специалисты, руководители среднего или высшего звена, соотечественники бизнеса, военные, пенсионеры и т.д.)
	Образование
	Национальность
Поведенческий принцип	Периодичность потребления продукта
	Ожидаемые преимущества от использования продукта
	Интенсивность потребления
	Степень отношения к продукту
	Степень информированности о продукте
	Статус пользователя

При выборе количества сегментов, на которое должен быть разбит потребительский рынок, обычно руководствуются **целевой функцией** - определение наиболее перспективного сегмента. Например, при сегментации по уровню дохода рекомендуется разбивка всех потенциальных покупателей на равные по объему сегменты, с учетом того, чтобы объем каждого из сегментов был, по крайней мере, не меньше предполагаемого объема реализации услуг, основанного на знании производственных мощностей предприятия. Наиболее удачным примером, поясняющим вышесказанное и демонстрирующим



возможность разбивки потенциальных потребителей на устойчивые сегментные группы, может послужить сегментация населения по признаку дохода.

Очевидно, что возможно сегментное деление на потребительском рынке и по заведомо определенной социально-демографической схеме, когда компания предлагает ряд сегментно ориентированных услуг, сущность которых заведомо связана характеристиками социального сегмента. Такое предложение услуг называется «сегментно ориентированным позиционированием» - в нем процесс сегментирования с выявлением характеристик сегмента носит вторичный характер по отношению к ранее созданной и позиционно ориентированной услуге [7]. В таблице 4 представлен пример сегментного деления потребителей банковских услуг по признаку «возраст потребителя».

Таблица 4

Сегментация клиентов банка по возрастному признаку

Сегмент	Характеристики сегмента
Молодежь (16-22 года)	Студенты, лица впервые нанимающиеся на работу, более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак.
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)	Люди впервые покупающие дом или предметы длительного пользования.
Семьи «со стажем» (25-45 лет)	Люди со сложившейся карьерой, но ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели - улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи, предоставление образования детям.
Лица «зрелого возраста» (40-55 лет)	У людей этой категории наблюдается рост доходов по мере снижения финансовых обязательств. Важная цель - планирование пенсионного обеспечения.
Лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Люди имеют накопленный капитал и стремятся обеспечить его сохранность и настоящий устойчивый доход.

#### Сегментирование по методу «a priori»

Для описания сегментирования по методу «a priori», прежде всего, необходимо определиться с типом рынка, на котором предполагается позиционирование услуги. Существует два типа рынков, по типу оказываемых услуг. *Промышленный рынок* - совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или

услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям. Например, следующие услуги продаются преимущественно на промышленных рынках: рекламные услуги, услуги по бизнес - сервису и т. п. *Потребительский рынок* - отдельные лица или домохозяйства, покупающие товары и услуги для личного конечного потребления. К услугам, преимущественно продаваемым на потребительском рынке, относятся: бытовой сервис, услуги по ремонту квартир и т. п.

Сегментирование потребителей промышленных рынков по методу «а ргiогу» производится в соответствии с двумя возможными ситуациями в отношении типа потребителей:

- а) все возможные потребители рынка «известны» и их перечень можно составить (количество потребителей не превышает 50 фирм);
- б) потребителей достаточно большое число, их состав часто меняется и составить их определенный список невозможно.

В первом случае, при наличии крупных потребителей, производится их списочное описание, то есть рассматривается полный список всех потребителей. Такой метод в отношении потребителей промышленного рынка называется «полной переписью верхней прослойки потребителей». Применение полной переписи дает возможность определить емкость потребительского рынка по основной услуге, которая рассматривается как сумма потребностей предприятий из сформированной переписи. Пример полной переписи представлен в таблице 5.

Во втором подходе к описанию потребителей промышленного рынка, когда численность предприятий-потребителей, составляющих сегмент, достаточно высока и отсутствует возможность формирования «полной переписи», применяют сегментирование по обусловленным признакам, связанным с деятельностью промышленного предприятия или его характеристиками.

Таблица 5.

## «Полная перепись» потенциальных сегментов автопредприятия

Наименование	Тип груза	Потребность в перевозках, тонн в год
Ж/д станция	различный	345566
Речной порт	различный	67889990
Фирма «Лето-13»	овощи	34535
Агроферма «Новая»	скот	346346
Совхоз «Семеновский»	овощи	45645
Мясокомбинат	мясопродукты	3546
Сеть общ. питания	продукты питания	34253455
Торговая сеть	товары	2345345

Таковыми признаками могут быть составляющие финансовых показателей промышленного предприятия (величина оборота, прибыльность деятельности, величина основных фондов и т. п.), особенности структуры или схемы принятия решения о покупке, кадровый состав и т. п. показатели. Пример сегментирования промышленных предприятий по величине торгового оборота и сферам деятельности представлен в таблице 6.

Таблица 6.

## Сегментация предприятий по величине торгового оборота и сферам деятельности

Сегмент	Характеристики сегмента
Мелкие фирмы	Семейные предприятия с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата, минимум планирования. Сфера деятельности территориально ограничена. Коммерческий успех связан политикой 1-2 ключевых лиц. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров
Средние фирмы	
Сфера услуг	Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций
Розничная торговля	Большое число работников. Большой объем бухгалтерской и счетной работы, а также операций с наличными

Обрабатывающая промышленность	Проблемы финансирования. Потребность в помещениях
Крупные фирмы	
Сфера услуг и розничная торговля	Ориентация на экспансию и захват рынков. Наличие широкой сети филиалов с обширным персоналом по реализации и административного контроля
Обрабатывающая промышленность	Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление вводить новые продукты, что порождает необходимость в научно-исследовательских работах. Постоянное стремление к завоеванию новых рынков особенно за границей
Сельское хозяйство	Высокий уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью. Относительно низкая отдача капитала

### ABC - анализ

ABC-анализ – это один из методов ранжирования клиентской базы на группы с разным удельным весом, в зависимости от того или иного критерия. В литературе чаще всего можно встретить примеры проведения ABC-анализа по показателям продаж в натуральном выражении, оборота или прибыли.

Если в компании клиентская база достаточно велика (свыше 100 покупателей), то возникает задача по распределению времени и ресурсов на продвижение, которые должны быть затрачены так, чтобы компания получила максимум результата.

Аналогичная проблема возникает в ситуации, когда компания предлагает покупателям большой ассортимент продукции (свыше 100 позиций). Для оптимального решения задач снабжения, ценообразования и формирования складских запасов необходим инструмент, позволяющий выявлять приоритетные группы в массиве данных.

Для решения описанных задач применяется так называемый ABC-анализ, который позволяет классифицировать ресурсы компании по степени важности. Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Паретто: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80».

Суть ABC-анализа состоит в разбиении массива клиентов на 3 группы. Каждая из этих групп объединяет в себе довольно однородную совокупность. При этом сами группы значительно различаются между собой.

*Категория А* – наиболее ценная для предприятия группа клиентов, которая требует постоянного и скрупулезного учета и контроля, так как более интенсивная работа с данной группой может оказать влияние на 75% оборота всего предприятия.

*Категория В* – менее важная для предприятия группа клиентов, которая дает, как правило, 20% оборота предприятия.

*Категория С* – малоценная для предприятия группа, так как она дает примерно 5% оборота всего предприятия.

Анализу, как правило, подвергается несколько параметров:

- численность выявленных групп А, В, С;
- состав клиентов (или товаров), входящих в каждую из групп А, В и С;
- доли численности клиентов (товаров) в каждой из групп А, В или С в общей численности клиентов (товаров);
- доли клиентов (товаров) в объеме затрат;
- доли в прибыли и т.д.

ABC-анализ фиксирует уже сложившиеся соотношения в составе клиентской базы или в товарном ассортименте. Как и бухгалтерский баланс, ABC-анализ подобен мгновенному фото. Для того чтобы увидеть динамику параметров, ABC-анализ необходимо проводить систематически, сравнивая показатели отчетного периода с базовым.

Кроме того, весьма показательным является сравнение результатов ABC-анализа клиентской базы по объему продаж и ABC-анализа клиентской базы по прибыльности продаж (так называемый двойной ABC-анализ).

Следствием подобного анализа является и то, что предприятие может установить некие «прозрачные» правила взаимодействия с покупателями. Тот покупатель, который приносит большую прибыль, становится более

привилегированным. Привилегии могут относиться к срокам оплаты, размерам скидок, способам доставки товара покупателю и иным мерам поощрения. Менее рентабельный покупатель может быть простимулирован к тому, чтобы больше покупать и при этом извлекать для себя больше пользы.

После проведения ABC-анализа по временным интервалам рекомендуется изучить и динамику клиентской базы. Со временем в компании происходит так называемая эрозия клиентской базы, или ее размывание, вызванное различными причинами. Анализ изменения клиентской базы является одним из важных элементов исследования существующих клиентов.

Компании, которые не изучают собственных клиентов, не анализируют динамику и эрозию клиентской базы, не выясняют причины изменения предпочтений клиентов по ассортименту, частоте и объемам покупок, в итоге, расплачиваются весьма заниженными финансовыми показателями. Систематическое изучение состава и динамики клиентской базы является залогом эффективного бизнеса.

Систематическая работа по изучению существующих клиентов позволяет отслеживать динамику спроса на основные товарные позиции, контролировать работу отдела продаж, вовремя реагировать на конфликтные ситуации с клиентами, предотвращать и/или минимизировать убытки при уходе важных для компании клиентов, проводить эффективные рекламные и сбытовые мероприятия с ориентацией на различные группы существующих клиентов и пр.

Рассмотрим пример применения ABC –анализа клиентской базы (табл. 7-9). В таблице 7 представлена ситуация, сложившееся в компании, которая занимается продажей тканей, далее проведем анализ пяти ее клиентов по критерию объема закупок в натуральном выражении за год. При этом в данном случае, проводя ABC-анализ, клиентов мы будем «разбивать» в соотношении 70:20:10.

Таблица 7.

*Данные по продажам ткани в динамике: простой список клиентов*

Клиент	2009 г. (метров)	2010 г. (метров)	2011 г. (метров)
Клиент 1	3000	3200	3800
Клиент 2	700	700	700
Клиент 3	300	450	800
Клиент 4	50	180	1000
Клиент 5	0	10 000	12 000
Всего:	4050	14 530	18 300

Таблица 8.

*Данные по продажам ткани в динамике: ранжированный список клиентов*

Клиент	2009 г. (метров)		2010 г. (метров)		2011 г. (метров)
Клиент 1	3000	Клиент 5	10 000	Клиент 5	12 000
Клиент 2	700	Клиент 1	3200	Клиент 1	3800
Клиент 3	300	Клиент 2	700	Клиент 4	1000
Клиент 4	50	Клиент 3	450	Клиент 3	800
Клиент 5	0	Клиент 4	180	Клиент 2	700

Таблица 9.

*Предварительное распределение клиентов по группам*

Группы	2009 г (метров)	2010 г (метров)	2011г (метров)
А - 70%	2835	10 171	12 810
В - 20%	810	2906	3 660
С - 10%	405	1453	1830

Применяя данный метод необходимо учитывать ряд возможных проблем:

*Проблема первая:* анализируя ситуацию в динамике, невозможно точно отнести клиентов к той или иной группе. По данным на 2009 г., «Клиент №1» формирует группу «А», но также вносит свой вклад в долю группы «В». Но в следующие два года «Клиент №1», наоборот, вносит очень незначительный вклад в группу «А», хотя при этом у него наблюдается положительный рост

объема продаж. Неопределенной является ситуация и с «Клиентом №2»: в первый год он попадает в группу «В», а в третий - в группу «С», хотя объем его закупок не изменился.

Конечно, можно обратить внимание на то, что в 2010 г. у компании появился новый клиент – «Клиент №5», который существенным образом повлиял на расклад ситуации. Поэтому можно попытаться решить проблему «миграции» групп путем отдельного анализа старых и новых клиентов, но и это позволяет решить имеющуюся проблему лишь частично.

*Проблема номер два:* если, к примеру, понадобится проанализировать историю клиентов и по объемам продаж, и по показателям прибыли, и по срокам погашения дебиторской задолженности, то мы не сможем этого сделать. В данном примере невозможно анализировать клиентов по нескольким параметрам одновременно, хотя такой многомерный анализ является сутью грамотного разбиения клиентов на группы.

Таким образом, описанный выше вариант ранжирования клиентов по фиксированному проценту покрытия оптимален, когда нам необходимо провести анализ клиентов в рамках одного периода. А вот анализ показателей в динамике в этом случае затруднен.

Как обойти описанные выше сложности? Это возможно, если за основу для разбиения по группам взять не заданный процент, а фиксированный объем продукции в натуральном выражении. Предположим, мы хотим, чтобы в группу «А» были включены клиенты, чей годовой объем закупок превышает 1000 м, в группу «В» – клиентов с закупками от 100 до 999 м, а в группу «С» – клиентов, покупающих менее 100 м ткани.

Тогда по итогам 2009 г. в группу «А» войдет клиент №1, в группу «В» – клиенты №2 и №3, а в группу «С» – клиент №4. Как видно, этот вариант разбиения клиентов снял проблему невозможности четко определить, в какую группу относится клиент. Также отсутствует проблема «перехода» клиента из одной группы в другую без реального изменения объема продаж. Но возникает



ряд других сложностей. В 2010 г. в группу «А» вошли клиенты №1 и №5, в группу «В» – №2, №3 и №4. В 2011 г. в группу «А» попали клиенты №4, №1 и №5, в группу «В» – №3 и №2. Как это повлияло на распределение процентных долей наших групп? Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10.

Данные по продажам ткани и ранжирование клиентов исходя из фиксированных показателей объема закупок

	2013 г.			2014 г.			2015 г.
Клиент 1	3000	А	Клиент 5	10 000	А	Клиент 5	12 000
Клиент 2	700	В	Клиент 1	3200	А	Клиент 1	3800
Клиент 3	300	В	Клиент 2	700	В	Клиент 4	1000
Клиент 4	50	С	Клиент 3	450	В	Клиент 3	800
Клиент 5	0		Клиент 4	180	В	Клиент 2	700
Всего:	4050			14 530			18 300
	<b>Процент</b>			<b>Процент</b>			<b>Процент</b>
А	74%		А	91%		А	92%
В	25%		В	9%		В	8%
С	1%						

Вводя фиксированный объем закупок в качестве границ для групп, мы можем увидеть, насколько существенно различается вклад каждой группы из года в год. При этом определение базовых объемов закупок, которые берутся за основу для разделения клиентов на группы, будет критичным для анализа.

Выводы по ABC -анализу. На первом этапе ABC-анализа необходимо выбрать критерии для оценки. Это может быть один простой критерий (например, прибыль) или же некий обобщенный показатель. Какие критерии делать базой для анализа, решать только вам. Но именно от этого будет зависеть практическая полезность выводов, сделанных в результате итогового анализа.

В данном методе также есть возможность использовать некий интегральный критерий ценности клиента, включающий в себя все другие. Предположим, нужно одновременно учесть и прибыль, и оборот, и скорость возврата дебиторской задолженности. Для этого следует присвоить каждому критерию свой весовой коэффициент и ввести для расчетов обобщенный показатель.

Если выбранный сегмент рынка удовлетворяет руководство рассматриваемого предприятия по всем критериям, то принимается решение о позиционировании комплекса предоставляемых услуг в данной рыночной нише. Для успешного позиционирования наших услуг на этом сегменте уровень конкурентоспособности наших услуг должен быть не ниже, чем тот, что обеспечивается нашими конкурентами.

## 2.2. Отраслевой и конкурентный анализ

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем компании приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, имеет целью выявить слабые и сильные стороны конкурентов и с учетом этого построить свою стратегию конкурентной борьбы с ними [1].

У любого бизнеса есть конкуренты, и будущие бизнесмены серьезно рискуют, упуская из внимания конкурентов. Если только компания не станет абсолютным монополистом на жизненно-необходимый продукт, конкуренты будут предлагать альтернативные товары и услуги, способные заменить вашей компании.

**Анализ конкурентов** – необходимая часть любого стратегического плана, так как он:

- ✓ показывает конкурентоспособность компании на «рынке» (в виртуальном пространстве);
- ✓ помогает компании разработать стратегию развития, которая повысит ее конкурентоспособность;

После небольшого обзора конкурентов, с которыми компания сталкивается ежедневно необходимо определить и проанализировать крупнейших конкурентов – тех, кто вероятнее всего окажет влияние на Ваш бизнес. При анализе используется вариация *SWOT-анализа* (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (см. раздел 3.2.) – «достоинства, недостатки, возможности, угрозы»), распространенного инструмента планирования, который поможет определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также возможности и угрозы вашей компании. Затем необходимо выделить источник *конкурентных преимуществ* Вашей компании на рынке [8].

Первый шаг в проведении анализа конкурентов – распознать конкурентов. Начните с рассмотрения всего спектра конкурентной борьбы в пределах Вашего рынка, потому что конкуренция бывает разной и Ваш бизнес столкнется с разными видами конкурентов.

**Прямые конкуренты** – компании, предлагающие идентичные или подобные вашей компании товары или услуги. Клиенты легко могут перебежать от вашей компании к этим компаниям, поэтому они составляют Вам самую серьезную конкуренцию. К тому же, так как они появились на рынке раньше, у них уже есть преимущество, с которым Вам придется побороться.

**Непрямые (косвенные) конкуренты** – компании, предлагающие товары и услуги, которыми можно заменить Ваши. Сражаясь за долю рынка с прямыми конкурентами, компании порой упускают из поля зрения косвенных. Эти конкуренты, вероятно, осваивают Ваши рынки с тем же самым или похожим ценностным предложением, но предлагая иной продукт. К примеру, Ваши булочки и багеты стали хуже продаваться не потому, что рядом кто-то открыл другую булочную, а потому, что в Вашем районе появился доступный для массового потребителя фитнес-центр и многие решили начать новую жизнь — регулярно заниматься спортом и сесть на диету, исключая мучные изделия. И так везде: авиаперевозчики конкурируют не только между собой, но и с железными дорогами, производители ювелирных часов и аксессуаров

соперничают за кошельки потребителей с магазинами косметики и продавцами сотовых телефонов, а кафе и рестораны претендуют на наш досуг наравне с кинотеатрами. Практика показывает, что альтернативных конкурентов всегда нужно знать, а в некоторых случаях с ними можно и нужно вступать в конкурентную борьбу.

Чтобы определить косвенных конкурентов Вашего бизнеса, нужно попытаться рассмотреть все возможные альтернативы, возникающие у потребителя в тот момент, когда он решает, стоит ли тратить деньги на Ваш продукт (услугу). Например, мужчина, собирающийся сделать жене хороший подарок, выбирает между часами, дорогой косметикой, сотовым телефоном, шубой, каким-нибудь ювелирным изделием и т.д. Потребитель взвешивает, порой неосознанно, все имеющиеся варианты, поскольку не может себе позволить все удовольствия одновременно. Именно в этот момент и возникает косвенная конкуренция (табл. 11).

Таблица 11.

Примеры видов бизнеса, их косвенных конкурентов и возможной конкурентной стратегии

Бизнес	Косвенный конкурент	Возможная конкурентная стратегия
Хлебопекарни	Фитнес-клубы	Расширение ассортимента за счет диетических хлебобулочных изделий. Акцент на их низкой калорийности и полезных для здоровья свойствах. Можно использовать типичную для людей, активно занимающихся своим здоровьем, тягу к натуральным, экологически чистым продуктам
Железная дорога	Авиакомпания-дискаунтеры	Появление дешевых авиаперелетов (на некоторых направлениях они сегодня обходятся пассажиру в меньшую сумму, чем поездка в купейном вагоне) перетягивает у железных дорог клиентов — в первую очередь как раз тех, кто покупал относительно дорогие билеты на поезд. Ответить можно повышением уровня сервиса в поездах, а также рекламой железнодорожного транспорта как самого надежного и безопасного. На коротких маршрутах также можно делать упор на доставку пассажиров из центра одного города в центр другого, так как железнодорожные вокзалы, как правило, находятся близко к центрам больших

Бизнес	Косвенный конкурент	Возможная конкурентная стратегия
		городов — в отличие от вынесенных в пригороды аэропортов (а авиакомпании экономкласса обычно используют самые отдаленные из них)
Производители компьютерных игр	Развлекательные центры	Конкуренты борются за время, которое клиент тратит на развлечения, поэтому в рекламных посылах можно говорить о том же удовольствии при минимальных временных затратах (никуда не нужно ехать) и максимальном комфорте (дома, в удобном кресле, в любой момент можно нажать на кнопку «Пауза»)
Салоны красоты	Туристические агентства	Это борьба за перераспределение семейного бюджета. Салонам красоты стоит направить усилия на женскую аудиторию. Можно обыгрывать тему кризиса (за хорошим загаром больше не надо ехать в дорогой тур за море, можно воспользоваться недорогим солярием рядом с домом)
Операторы сотовой связи	«Восьмерка» компании «Ростелеком» других операторов традиционной связи	Создание специальных выгодных тарифов для абонентов, часто звонящих за рубеж и по междугородней связи

**Потенциальные конкуренты** – те компании, которые только готовятся к выходу на рынок с новым идентичным предложением, либо расширением зоны своего влияния. Например, существующие в городе магазины рукоделия могут составить серьезную конкуренцию интернет-магазинам для умелых рук, если станут переносить свой ассортимент в виртуальное пространство. Потенциальный конкурент в любой момент может стать прямым или косвенным, представляя основательную угрозу для существующего бизнеса.

Распознать все существующие и потенциальные источники конкуренции – невыполнимая задача, потому что косвенные и потенциальные конкуренты могут исчисляться десятками, сотнями, а то и тысячами. Вместо этого Вам нужно провести черту и отделить лишь самых серьезных конкурентов – тех, которые со временем будут оказывать реальное влияние на Ваш бизнес.

Хотя количество конкурентов, которое нужно рассмотреть в конкурентном анализе, определяет природа конкуренции в Вашей отрасли,

рекомендовано выделить 7-10 прямых конкурентов (если сможете) и 3-5 косвенных и потенциальных. Из этого списка подробно проанализируйте 2-3 прямых конкурентов, 1 косвенного и 1 потенциального. Количество анализируемых конкурентов не столь важно по сравнению с их конкурентным позиционированием и глубиной Вашего анализа.

### Этапы анализа конкуренции на рынке

1. *Разделите конкурентов на три группы – прямые, непрямые и потенциальные.* В каждой группе сделайте примерный рейтинг (например, оцените по 10-балльной шкале, насколько их целевые рынки, товары и услуги, ценностные предложения похожи на Ваши). На этой стадии Ваша цель в том, чтобы создать ранжированный список главных конкурентов.

2. *Создание таблицы анализа конкурентов.* У Вас уже есть список конкурентов, теперь необходимо провести методический анализ их слабых и сильных сторон. Почему это важно? Это признанный факт, что компания добивается успеха за счет имущества, умений и конкурентных преимуществ, с которыми она приходит на рынок. Изучение успешных конкурентов выявит источники процветания и поможет Вам структурировать Вашу бизнес-идею. Поиск слабых сторон показывает не только, в чем ошибаются другие, но и в чем может быть залог успеха.

**Таблица анализа конкурентов** – ценный инструмент в сравнении конкурентов в разных аспектах информации о компании, о товарах/услугах, о клиентах, а также источников конкурентных преимуществ. По существу, это будет большая таблица. В первой колонке этой таблицы будут критерии, с помощью которых Вы будете выделять общее и отличное у конкурентов, все от справочной информации до конкурентной стратегии. В каждой из последующих колонок будет соответствующая информация по каждому анализируемому конкуренту.

Затем выделите колонку для своей компании и заполните ее так, как будете представлять на тот момент. Так Вы получите полезное сравнение Вашего

бизнеса с конкурентами, которое покажет, где Ваш бизнес располагается относительно других конкурирующих компаний в отрасли.

Пример для анализа конкурентов представлен в таблице 12.

Таблица 12.

Анализ конкурентов

	Конкурент А	Конкурент Б	(название Вашей компании)
<b>Справочная информация</b>			
Название компании			
Миссия компании или цель (опубликованная на сайте или своими словами)			
Фактическое местонахождение компании (можно найти на странице «о компании»)			
Основной владелец или управляющий			
<b>Товары и услуги</b>			
Основной товар или услуга			
Поставщик основного товара или услуги			
Отпускная цена основного товара или услуги			
Насколько основной товар/услуга похож на Ваш?			
Второстепенный товар или услуга			
Поставщик второстепенного товара или услуги			
Отпускная цена второстепенного товара или услуги			
Насколько второстепенный товар/услуга похож на Ваш?			
Третьестепенный товар или услуга			
Поставщик третьестепенного товара или услуги			
Отпускная цена третьестепенного товара или услуги			
Насколько третьестепенный товар/услуга похож на Ваш?			
(перечислите столько товаров и услуг, сколько посчитаете необходимым; не забудьте включить такие услуги, как упаковка)			
Транспортные и погрузочно-разгрузочные расходы (обычная доставка)			
Транспортные и погрузочно-разгрузочные расходы (срочная доставка)			
<b>Обслуживание клиентов</b>			
Бесплатная телефонная линия			

Страница «Контакты» легко доступна			
Обозначен срок гарантированного ответа			
Страница часто задаваемых вопросов			
Политика конфиденциальности			
Политика возврата товара			
Кредитная политика			
Другие услуги (перечислить)			
<b>Клиенты и маркетинг</b>			
Первичный целевой рынок			
Вторичный целевой рынок			
Третичный целевой рынок (если есть)			
Репутация и имидж, создаваемый компанией			
Эффективность рекламы (можно своими словами)			
Данные о продажах или доходах или клиентах (скорее всего, в медиа отчетах или тематических журналах)			
<b>Источники конкурентных преимуществ</b>			
Как проявляются конкурентные преимущества компании в следующем:			
Управление расходами (производитель с низкими издержками)			
Дифференциация (отличительные черты продукта на рынке)			
Инновация (создание нового способа ведения бизнеса)			
Рост (расширение производства, выход на новые рынки, представление нового продукта)			
Альянс (партнерство с поставщиками, распространителями и др.)			
Сроки (сокращение времени запуска продукта на рынок, предоставление срочных услуг клиентам)			
Как компания использует информационные технологии или способы управления, чтобы:			
Привлечь клиентов и поставщиков			
Создать финансовые препятствия для ухода поставщиков и клиентов			
Наладить бизнес-процессы			
Поднять барьеры для появления конкурентов или продуктов-заменителей			
Создать стратегическую информационную систему или стратегическую информационную базу			
<b>Другие сведения</b>			
Годовые продажи			



3. *Формирование результатов таблицы.* Таблица может быть громоздкой, поэтому распишите в текстовом виде самое важное в таблице. Помните, что определять важность информации нужно руководствуясь точкой зрения того, кто будет читать стратегический план. Хороший способ представить ключевые моменты анализа – сделать мини-табличку, в которой на основе нескольких важнейших критериев анализируются 1-2 прямых конкурента и Ваш бизнес.

**Анализ конкурентов** [1] – необходимая основа для того, чтобы описать источники Ваших *конкурентных преимуществ*. В этой финальной части анализа конкурентов акцент делается уже не на конкурентов бизнеса. Какие конкретно факторы будут отличать Ваши товары или услуги от аналогов конкурентов?

Есть как минимум 2 подхода, с помощью которых можно объяснить конкурентные преимущества вашей компании.

*Возможности и угрозы.* Таблица анализа конкурентов вскрывает сильные и слабые стороны Ваших конкурентов. Вторая половина SWOT-анализа – возможности и угрозы, которыми Ваша компания может воспользоваться. Например, стратегия «возможности-недостатки» заключается в том, что у Вашего бизнеса есть возможность использовать недостатки конкурента в свою пользу. Или стратегия «преимущества-угрозы», которая фокусируется на избегании рисков за счет разработки такой стратегии, которая минимизирует угрозу, исходящую от преимуществ конкурента.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры идентификации стратегий конкурентов, представленных в таблице 13 .

Для того чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой.

## Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция / ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная	Быть господствующим лидером. Превзойти существующего лидера отрасли. Войти в лидирующую пятерку. Войти в первую десятку. Подняться на одну или две ступени в рейтинге. Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) Сохранить позицию только выживание	Агрессивная экспансия путем приобретения и внутреннего роста. Экспансия путем внутреннего роста. Экспансия путем приобретений. Сохранение существующей доли. Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли.	Хватающий здоровяк, находящийся в движении. Хорошо защищающийся способный удержать существующее. Держится впереди своры. Пытающийся усилить позиции. Отбивающийся теряющий почву. Отстающий на защитную позицию	В основном нападение. В основном защита. Комбинации защиты и нападения. Агрессивное, рисковое. Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству. Фокусирование на рыночных нишах. Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону товаров, имиджу, другим качествам

Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предложить их возможные действия.

### **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА ОТРАСЛЬ**

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Основная идея модели «Пять сил М.Портера» заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для компании (рис. 2.1.).

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию:

1. отраслевая конкуренция (конкуренция среди конкурентов в отрасли),
2. потенциальные конкуренты (появление новых конкурентов),
3. товары-субституты (заменители),
4. поставщики,
5. покупатели.

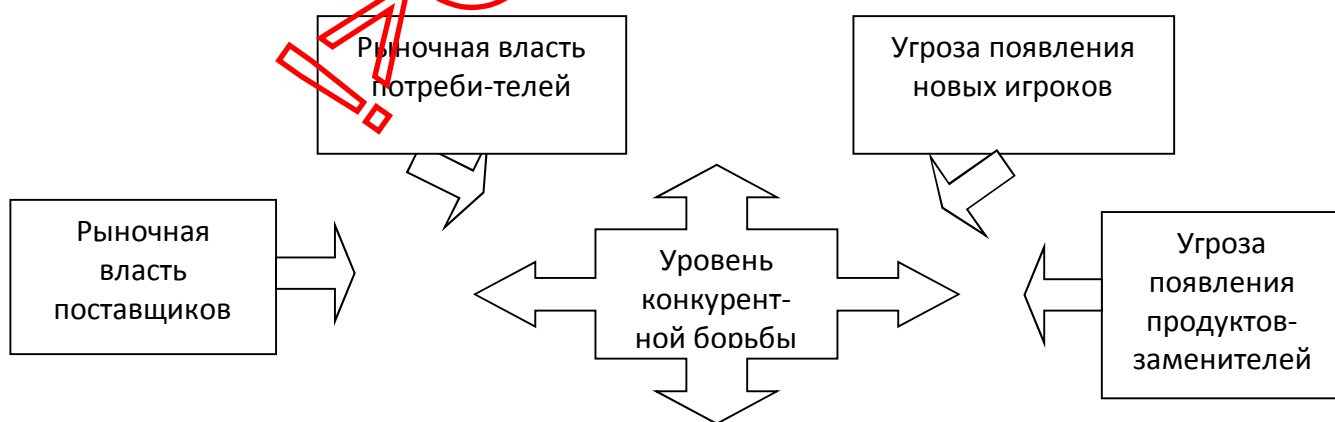


Рис.2.1. Схематическое изображение модели «Пять сил М. Портера»

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Анализ пяти сил Портера является только частью всех стратегических моделей Портера. Остальными элементами являются «цепочка добавленной стоимости» и «типовые стратегии»

Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать на микроэкономическом уровне, для определения места компании в отрасли в целом. Модель не предназначена для использования для группы отраслей или какой-то части одной отрасли. Компания, которая ведет бизнес в одной отрасли, должна разработать минимум один «анализ пяти сил Портера» для этой отрасли. Портер уточняет, что для диверсифицированных компаний, основным фундаментальным вопросом корпоративной стратегии есть вопрос выбора отраслей (направлений бизнеса) в которых компания будет конкурировать; и для каждого направления бизнеса, должен производиться собственный, специфический для отрасли, анализ пяти сил.

Структура модели «Пять сил М. Портера»:

### **1. Угроза появления продуктов-заменителей**

Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены.

- склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей
- сравнение цены и качеств продуктов-заменителей
- стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- уровень восприятия дифференциации продукта

### **2. Угроза появления новых игроков**

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению

входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

- ✓ наличие барьеров входа ([лицензии](#), [патенты](#), [авторские права](#), и т. д.)
- ✓ необходимость затрат на дифференциацию продукта
- ✓ стоимость [бренда](#)
- ✓ стоимость переключения или [невозвратные издержки](#)
- ✓ стартовые затраты для новых игроков
- ✓ доступ к дистрибуции
- ✓ преимущества в себестоимости
- ✓ ожидаемые ответные действия старых игроков
- ✓ реакция правительства и/или других регуляторов рынка

### 3. Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- ✓ сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании
- ✓ степень дифференциации сырья и исходных материалов
- ✓ наличие заменителей поставщиков
- ✓ сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании
- ✓ солидарность рабочей силы (например деятельность [профсоюзов](#))
- ✓ угроза [интеграции вперед](#) поставщиками может повлиять на возможность компании [интеграции назад](#)
- ✓ сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании

### 4. Рыночная власть потребителей

Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены.

- ✓ концентрация потребителей к уровню концентрации компании

- ✓ степень зависимости от существующих каналов дистрибуции
- ✓ количество потребителей
- ✓ сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании
- ✓ доступность информации для потребителей
- ✓ возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией)
- ✓ доступность существующих продуктов-заменителей
- ✓ ценовая чувствительность потребителей
- ✓ отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)

## 5. Уровень конкурентной борьбы

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

- ✓ количество конкурентов
- ✓ уровень роста рынка
- ✓ критерии насыщения рынка
- ✓ барьеры входа в отрасль
- ✓ барьеры выхода из отрасли
- ✓ отличительные черты конкурентов
- ✓ уровень затрат конкурентов на рекламу
- ✓ амбиции первых лиц и акционеров конкурентов

Применимость анализа пяти сил по Портеру требует условий:

- покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);

- нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов.

**Пример,** использования модели «Пять сил М.Портера»: анализа индустрии розничных продаж одежды «высокой моды».

### *1. Угроза появления новых игроков.*

Факторы, увеличивающие прибыль:

- ✓ экономия на масштабах в области рекламы, дизайна и дистрибьюции;
- ✓ некоторая приверженность бренду и лояльность, однако дизайн и стиль могут быть легко скопированы, что угрожает уменьшением потенциальной прибыли от премиальных цен.
- ✓ праймовые (лучшее) месторасположения магазинов ограничены и могут играть важную роль в привлечении покупателей;
- ✓ покупательская сила.

Факторы ограничивающие прибыль:

- ✓ небольшой необходимый начальный капитал с которым можно открыть один магазин или торговую точку;
- ✓ отсутствие государственных барьеров для вхождения на рынок иностранных игроков;

### *2. Власть клиентов в процессе торговли*

Факторы, увеличивающие прибыль:

- ✓ множество независимых клиентов;
- ✓ одежда является необходимостью.

Факторы ограничивающие прибыль:

- ✓ мода не является необходимостью;
- ✓ много похожих продуктов и отсутствие затрат при смене поставщика/продавца одежды;

### *3. Власть поставщиков в процессе торговли*

Факторы, увеличивающие прибыль:

- ✓ Много независимых поставщиков.

Факторы, ограничивающие прибыль:

- ✓ смена поставщика может повлечь дополнительные расходы, т.к. бизнес требует своевременной поставки сезонных товаров (купальники зимой не столь актуальны как летом и чем более актуальна для бизнеса мода, тем важнее своевременность поставок).

#### 4. Угроза появления товаров-заменителей.

Факторы, ограничивающие прибыль:

- ✓ продажи по каталогам.

#### 5. Конкурентная борьба за позицию на рынке.

Факторы ограничивающие прибыль:

- ✓ много игроков;
- ✓ медленный рост рынка;
- ✓ отсутствие затрат при смене продавцов одежды клиентами;
- ✓ высокие постоянные затраты на праймовые месторасположения магазинов.
- ✓ высокие выходные барьеры в условиях стагнирующего рынка недвижимости для большинства продавцов одежды «высокой моды», имеющих долгосрочную аренду.

*Выводы* об уровне конкуренции в индустрии.

Денежный поток сверх прибыли вероятнее всего быстро падает. Множество конкурентов, которые могут быстро скопировать стили, ассоциируются с любым брендом. Доходность индустрии средняя. Она колеблется вместе с экономическими циклами и отражает изменения власти клиентов в процессе торговли и действия конкурентов, пытающихся покрыть высокие постоянные затраты во время спада экономики.

### 2.2.1. Конкурентные стратегии

Все конкурентные стратегии разрабатываются на основе трех базовых стратегий [8]:



- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация).

### 1. Лидерство за счет экономии на издержках.

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на всемерное сокращение затрат. **Примером** может служить компания «Х» по строительству сухогрузов. Изготовлением корпусов судов будут заниматься низкооплачиваемые рабочие разных национальностей. При производстве кораблей будет использоваться дешевая сталь. Начинку кораблей поставляют в основном британские компании. Поэтому ожидается, что стоимость новых судов будет значительно ниже цены аналогичной продукции европейских и азиатских корабелов. Так, сухогруз водоизмещением 70 тыс. тонн, оценивается в 25-26 млн. долларов, в то время как аналогичное судно японской постройки стоит 36 млн. долларов.

#### *Предпосылки:*

- большая доля рынка,
- наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.),
- строгий контроль расходов,
- возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис

#### *Преимущества стратегии:*

- предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки;
- низкие затраты создают высокие входные барьеры;
- при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты;
- низкие затраты снижают влияние поставщиков.

#### *Риски стратегии:*

- ✓ конкуренты могут перенять методы снижения затрат;

- ✓ серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт;
- ✓ концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменения требований рынка;
- ✓ непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с *конкурентами*.

## 2. Стратегия дифференцирования.

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потребителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

### *Предпосылки:*

- ✓ особый престиж предприятия;
- ✓ высокий потенциал для проведения НИОКР;
- ✓ совершенный дизайн;
- ✓ изготовление и использование материалов самого высокого качества;
- ✓ возможно полный учет требований потребителей;

### *Преимущества стратегии:*

- потребители предпочитают продукт данного предприятия;
- предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;
- особенности продукта снижают влияние потребителей;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

### *Риски стратегии:*

- ✓ цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм;
- ✓ возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием;

- ✓ изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

### 3. Стратегия концентрации на сегменте.

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

#### *Предпосылки:*

- ✓ предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

#### *Риски стратегии:*

- различия в ценах на продукты специализированных предприятия и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товарам;
- конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента под сегменты.

Базовая стратегия конкуренции представляет собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами, являясь центральным моментом в стратегической ориентации компании. От ее правильного выбора зависят все последующие стратегические действия.

Как показывает практика, преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, неприязнтельных потребителей, дешевую систему поставок и наименьшее число альтернативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Для многих небольших предприятий конкуренция сводится к тому, чтобы быть похожими на своих крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим значит лишить себя какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ верный путь к банкротству. Некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества не должно останавливать дальнейший поиск.

Стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы [9].

### **2.2.2. Корневые (ключевые) компетенции рынка - как стратегическое преимущество компании**

Корневые компетенции – знания, умения, связи фирмы позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Термин «корневые компетенции» введен в лексикон стратегического менеджмента в начале 90-х годов. Ключевые компетенции имеют три основные характеристики:

- ✓ Они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя.
- ✓ Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам;
- ✓ Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Корневые компетенции в самом общем виде состоят из трех взаимосвязанных частей: технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи.

Понимание природы корневых компетенций позволяет быть основой важного стратегического решения компании- выбора сферы деятельности. Данное

решение можно представить в следующей схеме, представленной на рисунке 2.2.

Каждый сегмент рынка имеет свои ключевые компетенции – навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном сегменте. Состав данных компетенций специфичен для каждого сегмента.

Привлекательность сегментов рынка

Совпадение с корневыми компетенциями

<b>Высокая</b>	<b>Корневые бизнесы</b> привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании	<b>Иллюзорные возможности</b> Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании
<b>Низкая</b>	<b>Периферийные бизнесы</b> Непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании	<b>Бесперспективные направления</b> Непривлекательные сегменты, неудовлетворяющие условию совместимости и предпочтения компании

Рис. 2.2. Привлекательность рынка и уровень совпадения с корневыми компетенциями

*Пример.* Если рассмотреть сегмент сферы общественного питания в Москве – «фаст-фуд», представленный сетями «Мак-Доналдс», «Ростик\*с» и иными, то ключевыми компетенциями данного сегмента рынка окажутся:

1. Выбор местоположения (непосредственно около станции метро или основных транспортных магистралей)
2. Концепция комплекса блюд, отвечающая вкусам нескольких категорий потребителей (чтобы увеличить общую посещаемость и постараться создать равномерную загрузку в течение всего дня)
3. Надежная сырьевая база, обеспечивающая стабильное качество блюд
4. Продуманная система привлечения и управления персоналом, обеспечивающая ровный, доброжелательный и быстрый сервис.

Совместимость сегмента рынка определяется тем, насколько имеющиеся у компании корневые компетенции совпадают с ключевыми компетенциями данного рынка.

Целью *отраслевого анализа* для компании является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Отрасли значительно отличаются друг от друга экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами на будущее. Темпы технологического развития могут находиться в интервале от быстрых до медленных. Потребности в капитале могут варьировать от больших до незначительных. Рынок может быть местным и мировым. Продукция может быть стандартизированной и высокоиндивидуализированной. Конкурентные силы могут быть мощными или слабыми и отражать различные степени акцентирования на ценах, эффективности продукции, обслуживании, рекламе и т.д. Потребительский спрос может быстро расти или сокращаться. Условия в отраслях экономики могут отличаться настолько, что лидирующие компании в непривлекательных отраслях могут с большим трудом получать приемлемые прибыли, тогда как даже слабые компании в привлекательных отраслях могут иметь вполне приличные показатели. Кроме того, условия отрасли непрерывно изменяются по мере увеличения или уменьшения числа влияющих на нее факторов.

Можно выделить следующие стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. выявление движущих сил конкуренции;
4. определение ключевых факторов успеха;

5. заключение о степени привлекательности отрасли.

1. *Определение экономических характеристик отраслевого окружения.*

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- ✓ размеры рынка;
- ✓ масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- ✓ темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- ✓ структура конкуренции:
  - количество конкурентов и их относительные рыночные доли;
  - число потребителей и их финансовые возможности;
  - степень вертикальной интеграции (вперед с потребителями продукции, назад с поставщиками сырья);
- ✓ темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- ✓ степень продуктовой дифференциации;
- ✓ величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
- ✓ наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшения издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);
- ✓ отраслевая капиталоемкость;
- ✓ среднеотраслевая прибыль.

Данный этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

- ✓ общеэкономические тенденции;
- ✓ изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению

влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

В таблице 14 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик отрасли.

Кроме ключевых компетенций отрасли необходимо провести анализ ключевых факторов успеха. *Ключевые факторы успеха (КФУ)*. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых даст возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые КФУ, некоторые из которых приведены ниже. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3 - 5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны лечь в основу стратегии предприятия.

1. КФУ, основанные на *научно-техническом* превосходстве:

- ❖ опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- ❖ способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
- ❖ наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией *производства*:

- ❖ низкие издержки производства;
- ❖ высокое качество производимых товаров;



## Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наиминимальной цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

- ❖ высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- ❖ выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- ❖ наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- ❖ отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- ❖ высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- ❖ низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

- ❖ гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

### 3. КФУ, основанные на *маркетинге*:

- ❖ хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

- ❖ низкие издержки распределения;

- ❖ быстрая доставка;

- ❖ хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;

- ❖ доступный и хорошо организованный сервис;

- ❖ аккуратное выполнение заказов; -

- ❖ широта ассортимента и возможность выбора товаров;

- ❖ привлекательная, надежная и удобная упаковка;

- ❖ наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

### 4. КФУ, основанные на обладании *знаниями и опытом*:

- ❖ профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет

- ❖ огромное значение в сфере профессиональных услуг); обладание секретами производства;

- ❖ умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров; наличие опыта в определенной технологии; использование умной, захватывающей рекламы; умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

### 5. КФУ, связанные с *организацией и управлением*:

- ❖ наличие эффективных и надежных информационных систем;

- ❖ способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;

❖ опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- ❖ наличие хорошей репутации у потребителей;
- ❖ доступ к финансовому капиталу;
- ❖ признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

В таблице 15 приведены ключевые успеха отдельных отраслей.

Таблица 15

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, эффект масштаба, сбытовая сеть, месторасположение
Нефтегазовая	Простота технологии, местоположение источников сырья, коммуникации, финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть
Фармацевтическая	Качество обслуживания, качество материалов, месторасположение, квалификация персонала, стоимость продукции/услуг.

В процессе стратегического анализа необходимо выделить ключевые факторы успеха отрасли вашей компании, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

На прошлое, настоящее и будущее любой отрасли влияют силы, действующие в ее бизнес-окружении. Например, развитие технологий было движущей силой в слиянии таких ранее самостоятельных отраслей, как производство пишущих машинок и компьютеров, а впоследствии — и в распространении этой «новой» отрасли на телекоммуникации и видео.

Несмотря на множество факторов, влияющих на отрасль в целом, необходимо помнить о следующем важном обстоятельстве: неверно полагать, будто изменения в окружении одинаково воздействуют на каждую компанию в отрасли. Поэтому, несмотря на несомненную пользу общего представления, следует признать его ограниченность.

### 2.3. Анализ взаимоотношений с поставщиками

Анализ поставщиков направлен на выявление определяющих факторов в деятельности субъектов, снабжающих компанию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит как сама устойчивость компании, так и себестоимость и качество производимого компанией продукта/услуг.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают способностью координировать свои действия, могут поставить компанию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы компании минимум зависимости от ее традиционных поставщиков.

Анализ поставщиков представляет собой задачу, обратную анализу покупателей. Таким образом, факторы, которые необходимо учитывать такие же, как и в случае анализа покупателей: сегмент отрасли или рынка, применение продукта, географическое местоположение, объемы закупок и частота совершения закупок. Поставщики оказывают влияние на положение в отрасли по-разному: снижая качество товаров при заданной покупной цене, ужесточая условия оплаты и обслуживания и т.п. Если поставщики в целом (или конкретные их группы) обладают в соответствующей отрасли значительным влиянием, издержки в ней растут, рентабельность сокращается, а отраслевые конкуренты утрачивают контроль над будущими направлениями разработки новых продуктов.

Один из первых этапов отраслевого анализа — группирование поставщиков компании и конкурентов по какому-либо актуальному признаку — в соответствии с самыми важными характеристиками поведения поставщиков (например, величина компании, тип продукта, каналы распределения и т.п.). Затем следует проанализировать эти группы, чтобы определить оказываемое ими влияние на данную отрасль и понять, что это означает для компании, принадлежащей к данной отрасли [10].

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровня дифференциации товаров и услуг поставщика;
- величины стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- степени зависимости покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- сфокусированности поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важности для поставщика поддержания объема продаж конкретному клиенту.

При изучении степени зависимости компании от поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности: стоимости поставляемого товара; гарантии качества поставляемого товара; выполнения графика поставки товаров; пунктуальности и обязательности выполнения прочих условий поставки товара.

Пример анализа поставщиков ПП в фирме «ЭксклюзивМода»

### **1. Общая характеристика оптово-розничной торговой фирмы «Эксклюзив-Мода».**

Фирма занимается продажей молодежной женской одежды из Финляндии на российском рынке. Офис фирмы находится в Санкт-Петербурге. Продукция отбирается и закупается в Финляндии на фабриках у постоянных поставщиков. В России товар распространяется через головной офис. У фирмы есть три розничных магазина. Продукция фирмы «ЭксклюзивМода» ориентирована на достаточно узкий сектор потребителей среднего класса — девушек и женщин от 15 до 30 лет определенной комплекции (размеры 42—46 при росте от 170 см). Одежда изготавливается в Финляндии, преимущественно из искусственных и синтетических волокон.

Проблемная ситуация с закупками заключается в том, что в последнее время участились жалобы торгового персонала, что продукция одного из

основных поставщиков содержит большой процент брака. Кроме того, поставки стали нерегулярными и не полностью соответствуют параметрам заказа.

Еще одним недостатком работы данного поставщика стали нарушения договоренности о том, что его продукцию в России и странах СНГ будет представлять только фирма «ЭксклюзивМода»: в магазинах Санкт-Петербурга стала появляться продукция данного поставщика под другой торговой маркой.

Основной причиной сложившейся ситуации послужило то, что руководство фирмы слишком большое значение придавало выстраиванию доверительных отношений с данным поставщиком (фирма работает с ним с момента основания), что позволило поставщику думать о своей «избранности» и безнаказанности.

Одним из вариантов улучшения ситуации является поиск новых поставщиков, для чего необходимы сбор информации о существующих и потенциальных поставщиках и ее анализ на основе системы критериев оценки для выявления наиболее перспективных и добросовестных поставщиков. Учитывая специфику деятельности фирмы «ЭксклюзивМода», начальник отдела закупок фирмы предложил использовать систему критериев для оценки потенциальных поставщиков.

## **2. Анализ наиболее важных критериев отбора поставщиков.**

*Мода.* Рассматривая моду как важнейший фактор, определяющий специфику такого товара, как одежда, менеджеры отдела закупок ставят критерий «мода» на первое место среди критериев оценки поставщика. Без сомнения, данный критерий сохраняет приоритет и для другой возможной продукции фирмы в рамках нынешнего направления ее деятельности, а именно, стильная молодежная женская одежда. Критерий «мода» является достаточно емким и содержит два подпункта. Каждый подпункт оценивают по шкале от 1 до 5 баллов (табл. 16). Затем оценки взвешиваются и обобщаются (табл. 17).

Таблица 16.

## Комплексная экспертная оценка по критерию «Мода»

Критерий «Мода»		
Параметры оценки	Баллы	Содержание оценки
Соответствие западной моде	5	«В авангарде» западной моды, ориентируясь на казы коллекций haute couture
	4	Соответствует «последним веяниям» западной моды
	3	Немного отстает от западной моды
	2	Отстает от моды на Западе и соответствует текущей российской моде
	1	Следует за российской модой
Соответствие продукции данного поставщика вкусам местного населения	5	«Придется по вкусу» россиянкам (и жительницам ближнего зарубежья)
	4	Почти все коллекции одежды данного поставщика вызовут интерес у российских покупательниц
	3	Кое-что из предложенного данным поставщиком может понравиться российским покупательницам
	2	Вероятность того, что продукция найдет спрос у российских покупательниц, невелика
	1	Вряд ли это кто-нибудь посмотрит

Таблица 17.

## Весовые категории параметров комплексной оценки по критерию «Мода»

Параметры оценки	Оценка данного параметра	Вес данного параметра	Составляющие оценки
Соответствие западной моде	X	0,7	$X*0,7$
Соответствие продукции данного поставщика вкусам местного населения	Y	0,3	$Y*0,3$
Итого:		1,0	$X*0,7+ Y*0,3$

Первый подпункт «соответствие западной моде» подразумевает актуальность продукции данного поставщика моде в Западной Европе (Великобритания, Бенилюкс, Швеция, Финляндия и др.), в частности в Скандинавии. Решающим фактором здесь является время.

Как показывает опыт, мода в России (в Северо-Западном и Центральном регионах) отстает от моды в Западной Европе приблизительно на полгода, а в отдаленных регионах России — приблизительно еще на полгода, что расширяет «временной спектр» продаж. Фирма «ЭксклюзивМода» предполагает, что ее продукция должна быть на несколько шагов впереди российской моды и желательно на шаг впереди западной моды, иначе ее деятельность может стать убыточной.

Во-первых, на рынке появятся дешевые «заменители», например, турецкого, китайского, российского и т.п. производства.

Во-вторых, представительницы среднего класса, на которых направлена деятельность фирмы, как показывает опыт, ориентируются на западную моду и не прочь купить что-нибудь «остромодное», но они вряд ли купят то, что было модно в прошлом сезоне.

Показательным, по мнению автора, является пример с бриджами. Фирма получила данный товар только весной 2006 г. Ее поставщик по шкале оценок, представленной в таблице 13, получил бы 2—3 балла. Между тем весной и летом 1998 г. этот поставщик получил бы 4—5 баллов, так как бриджи тогда были модны на Западе и только-только входили в моду в России. В результате фирма «ЭксклюзивМода» не смогла продать всю партию, так как на российском рынке появилось много дешевых «заменителей» турецкого и китайского производства. Чтобы избавиться от остатков, фирма была вынуждена установить цены ниже закупочной (распродажа) и понесла убытки. Поставщики, предложившие бриджи в следующем сезоне (весна/лето 2015), получили бы 1 балл.

Второй подпункт — «соответствие продукции данного поставщика вкусам местного населения» — представляет собой вероятностную оценку возможности продукции поставщика понравиться (или не понравиться) клиентам фирмы «ЭксклюзивМода». Например, коллекция стильной женской молодежной одежды, изготовленная из «фланели», не нашла покупателей в России.

$X*0,7 + Y*0,3$  — итоговая оценка поставщика по критерию «Мода».



Рейтинг из 3 баллов рекомендуется считать минимально приемлемым рейтингом для оценки по данному критерию.

**Цена.** Критерий «Цена» представляет собой комплексную оценку поставщика по следующим параметрам.

Для оценки по этому критерию необходимо по каждому поставщику рассчитать конечную цену его продукции с учетом себестоимости, затрат на транспортировку, таможенное оформление (если необходимо) и прочих затрат и сравнить результаты. Ориентировочная приемлемая закупочная цена (как показывает опыт фирмы «ЭксклюзивМода» в 2006 и 2007 гг.) для трикотажных изделий составляет 7—20 долл. (в зависимости от типа изделия — топ, юбка, платье и т.д.) и для костюмов — 30—80 долл. за деталь. Предложения с более высокими ценами будут отклоняться. Из-за нехватки оборотных средств фирма вынуждена ставить данный критерий на второе место после «моды». Это — настоящая беда большинства российских компаний.

**Качество продукции.** Качество относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями. Однако следует иметь в виду, что оценка качества — комплексная, в которой для рассматриваемого примера необходимо учитывать следующие параметры (табл. 18).

Таблица 18.

Комплексная оценка по критерию «Качество продукции»

Критерий «Качество продукции»		
Параметры оценки	Баллы	Содержание оценки
Качество изготовления и соответствие стандартам	5	Нет неприятных или несоответствующих стандартам качества товаров
	4	Редко встречаются некачественные и несоответствующие стандартам товары (менее 2%)
	3	Иногда встречаются некачественные и несоответствующие стандартам товары (менее 5%)
	2	5-10% товаров не соответствует стандартам
	1	Более 10% товаров не соответствует стандартам
	5	Обладает уникальными свойствами (внешним видом и т.д.)
	4	Достаточно оригинален

Особые свойства (наличие «изюминки»)	3	Есть несколько выигрышных особенностей
	2	Мало чем отличается от товаров конкурентов
	1	Ничем не отличается от товаров конкурентов
Надежность и прочность продукции (вероятность выявления недостатков во время носки)*	5	Носится долго и никаких претензий от покупателей не поступает
	4	Носится долго и претензии поступают редко
	3	Иногда поступают претензии по поводу качества продукции и ее недостаточной «носкости»
	2	Довольно часто поступают претензии от покупателей по поводу качества и «носкости»
	1	Не предназначена для длительного ношения и быстро приходит в негодность
Наличие брака *	5	Брак в продукции не встречается
	4	Редко встречается мелкий брак (менее 2%)
	3	С браком (мелким и средним) поступает 2-5% изделий
	2	С браком (мелким и средним) поступает более 5% изделий
	1	С крупным браком поступает более 2% изделий
«Ощущения при осязании»	5	Все изделия данного поставщика приятны на ощупь
	4	Почти все товары данного поставщика приятны на ощупь
	3	Большинство изделий данного поставщика приятны на ощупь
	2	У данного поставщика есть приятные на ощупь изделия
	1	Почти все изделия данного поставщика неприятны на ощупь
Обслуживание (легкость стирки и использования)	5	Не требует специального ухода, ее просто стирать
	4	Достаточно проста и редко требует специального ухода
	3	Иногда требуется специальный уход
	2	Периодически требуется специальный уход. Не всегда удобна в использовании
	1	Постоянно требуется специальное обслуживание, неудобна в использовании
Внешний вид	5	Имеет безупречный внешний вид
	4	Имеет безупречный внешний вид
	3	Внешний вид иногда вызывает сомнения у покупателей
	2	Внешний вид часто вызывает сомнения у покупателей
	1	Покупатель никогда не реагирует на внешний вид положительно
Общепризнанное качество («образ» в глазах клиента)	5	С точки зрения клиентов, качество превосходит конкурентов
	4	С точки зрения клиентов, качество немного превосходит большинство конкурентов
	3	С точки зрения клиентов, качество не уступает конкурентам
	2	С точки зрения клиентов, иногда качество уступает основным конкурентам

	1	С точки зрения клиентов, часто качество оказывается на ступень ниже конкурентов
Состав изделия	5	До 50% натуральных волокон, искусственные и синтетические волокна высокого качества
	4	Небольшой процент натуральных волокон, искусственные и синтетические волокна высокого качества
	3	Искусственные и синтетические волокна высокого качества
	2	Искусственные и синтетические волокна среднего качества
	1	Синтетические волокна низкого качества

*\* Отмеченные параметры можно применять только для оценки уже известных поставщиков.*

«Качество изготовления и соответствие стандартам» означает следующее: аккуратное изготовление, качество кроя, швов, соответствие изделий указанным размерам и т.д. Однако здесь не рассматривается наличие брака, так как изделия низкого качества и бракованные изделия — разные характеристики. Например, на рынках могут продаваться изделия низкого качества, но без брака. А в бутике может оказаться, что изделие высокого качества пошива имеет брак (например, сломана молния).

«Особые свойства» — важный параметр качества, это — «конкурентное преимущество» продукции. Оригинальность исполнения, наличие некой «изюминки», непохожесть на другую продукцию — это то, ради чего большинство покупателей готовы «переплачивать деньги», только бы приобрести.

Параметр «Надежность и прочность продукции» означает, насколько продукция долговечна и «носка». Оценить поставщика по данному параметру качества можно, используя прошлые данные или отправив образцы его продукции на испытания. Последний вариант имеет свои «минусы»: испытания могут стоить дорого (если тестировать все изделия данного поставщика). Поэтому возможно такое решение: сбор информации о данной продукции неформальными путями.

Для оценки по параметру «Наличие брака» необходима статистика, которая может быть собрана по имеющимся поставщикам. Для новых

поставщиков приблизительную оценку по данной характеристике качества можно получить по пробной партии. Наличие крупного брака — это не только отрицательная статистика бракованных изделий, но и показатель пренебрежительного отношения поставщика к своим клиентам.

Параметр «Ощущения при осязании» важен по следующей причине. Напомним, как происходит процесс покупки одежды? Покупательница сначала оценивает одежду визуально, и если данная модель ей понравилась, то следующий ее шаг — попробовать ткань на ощупь. Если при этом возникли положительные эмоции, то, возможно, следующим шагом будет чтение этикетки (описание состава, цена) и т.д. Покупательнице придется носить одежду буквально на теле, поэтому важно, чтобы она понравилась ей на ощупь. Это чаще всего зависит от качества ткани.

Параметр «Обслуживание». Желательно, чтобы продукция данного поставщика не требовала какого-то специального ухода и ее было легко стирать. Это означает отсутствие ограничений типа «только сухая чистка» (требует времени и денег), а также — чтобы одежду не надо было стирать после каждой носки, желательно, чтобы одежда не мялась и т.д.

Параметр «Внешний вид» также важен. Он означает, что одежда должна быть достаточно привлекательной даже в упаковке («на вешалке»), заинтересовать покупательницу. Бывает, что одежда хорошо сшита и прекрасно сидит по фигуре, но совершенно «не смотрится» на вешалке и поэтому не привлекает внимания покупательниц.

Оценку по параметру «Общепризнанное качество» можно получить из опыта работы с данным поставщиком или получив пробную партию (как и по параметру «Наличие брака»). Эту оценку «выставляют» покупательницы, сравнивая данную продукцию с продукцией конкурентов. Покупательница ранжирует все марки, с которыми она сталкивалась. Желательно, конечно, оказаться в числе наиболее предпочтительных фирм. Предполагается, что эта оценка выставляется в ходе устного опроса или анкетирования клиентов.

Что касается состава, то здесь важно отметить следующую особенность. Большинство покупателей высказывают желание приобретать изделия из натуральных волокон (хлопка, льна, шелка, шерсти). Это вполне разумное требование. Однако опыт компании показывает, что 100%-е натуральные ткани покупатели приобретают достаточно редко. Причины можно назвать разные. Например, лен выглядит не очень элегантно, он непрактичен (мнется).

Интересно, что на Западе лен пользуется большим спросом, так как там считается модным носить мятую одежду из натуральных тканей, подчеркивая тем самым натуральный состав ткани (натуральные ткани стоят дороже). В России к этому другое отношение — у нас принято носить отглаженную одежду.

Большим спросом у россиянок пользуется продукция, состоящая из натуральных и искусственных или синтетических волокон. Стоит также отметить, что благодаря последним достижениям современной науки созданы искусственные и синтетические волокна высочайшего качества, по сумме показателей превосходящие натуральные волокна (кожа «дышит», они практичны в «носке»). Данный параметр перекликается с «Ощущениями при осязании», так как синтетика высокого качества должна быть приятной на ощупь.

Весовые коэффициенты параметров комплексной оценки критерия «Качество продукции» сведены в таблице 19.

Для того чтобы ознакомиться с продукцией поставщиков, компании часто заказывают пробные партии. Менеджерами отдела закупок рекомендуется считать общий рейтинг в 3 балла минимально приемлемым рейтингом для оценки поставщика по критерию «Качество продукции».

### **3. Формирование рейтинга поставщиков.**

Весовые коэффициенты параметров комплексной оценки критерия «Качество продукции»

<b>Критерий «Качество продукции»</b>			
Параметры оценки	Оценка по данному параметру	Вес данного параметра	Составляющие оценки
Качество изготовления и соответствие стандартам	A	0,14	$A*0,14$
Особые свойства (наличие «изюминки»)	B	0,20	$B*0,20$
Надежность и прочность продукции (вероятность выявления недостатков во время носки)*	C	0,08	$C*0,08$
Наличие брака *	D	0,13	$D*0,13$
«Ощущения при осязании»	E	0,10	$E*0,10$
Обслуживание (легкость стирки)	F	0,08	$F*0,08$
Внешний вид	G	0,15	$G*0,15$
Общепризнанное качество («образ» в глазах клиента)*	H	0,07	$H*0,07$
Состав изделия	I	0,05	$I*0,05$
Итого:		1,00	Итоговый рейтинг поставщика по критерию «Качество продукции»

Перейдем к оценке поставщиков по трем рассмотренным выше критериям. В результате анализа основных критериев можно составить итоговый рейтинг по каждому критерию. Для оценки поставщиков по данным критериям были привлечены три специалиста фирмы «ЭксклюзивМода». Каждому эксперту был присвоен свой «весовой коэффициент», соответствующий уровню его квалификации (с точки зрения начальника отдела закупок). Весовые коэффициенты сведены в табл. 20.

Результаты экспертного анализа и рейтинговая оценка трех потенциальных поставщиков по основным критериям представлены в табл.20 — 23.

Таблица 20

## «Весовые категории» экспертов

Эксперты	Должность специалиста в фирме «ЭксклюзивМода»	«Весовой коэффициент» данного эксперта
Эксперт 1	Генеральный директор	0,45
Эксперт 2	Заместитель генерального директора	0,30
Эксперт 3	Старший менеджер по продажам	0,25
Итого:		1,00

Таблица 21

## Итоговый рейтинг по критерию «Мода»

Поставщик	Баллы
Поставщик А	4,09
Поставщик В	4,00
Поставщик С	4,78

Таблица 22.

## Итоговый рейтинг по критерию «Цена»

Поставщик	Цена, долл. США
Поставщик А	23,30
Поставщик В	18,55
Поставщик С	21,95

Таблица 23.

## Итоговый рейтинг по критерию «Качество продукции»

Поставщик	Баллы
Поставщик А	3,58
Поставщик В	3,49
Поставщик С	3,71

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности и ограничения в обеспечении компании кадрами, необходимыми ей для решения своих задач. Компания должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, требуемого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно осложнить доступ к необходимой для организации рабочей силе.

#### **2.4. Выявление параметров с использованием PEST-анализа, влияющих на деятельность компании**

Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание устойчивого баланса в отношениях между компанией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности компании ресурсы. В процессе анализа взаимодействия компании с внешней средой важно прежде всего понять то, как должна вести себя компания в долгосрочной перспективе, чтобы обеспечивать свое устойчивое существование.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений: что-то исчезает, что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, компания должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут для нее открыться. Поэтому при изучении внешней среды менеджеры должны концентрировать свое внимание на



выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* для их бизнеса таит в себе внешняя среда.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Компания находится в состоянии постоянного *обмена* с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. Задача стратегического менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия компании с внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Существует шесть различных типов «ограничителей» со стороны окружающей среды, которые могут либо уничтожить способность компании поддерживать прибыль, или способность компаний к выживанию:

1. Природно-климатическая среда
2. Политическая / юридическая / налоговая среда
3. Экономическая среда
4. Технологическая среда
5. Демографическая среда
6. Социальная среда

#### *Природно-климатическая среда*

Некоторые компании зависят от смены времени года, стимулирующих активность покупателей – индустрия моды нуждается в смене погодных условий, чтобы убедить людей потратиться на новый гардероб; рост температуры помогает резко увеличить потребление воды и мороженого; жаркое лето либо дождливый сезон влияют на количество туристов и т.д. Смена сезонов важна для многих компаний.

Кроме того нужно учитывать ту среду, в которой мы живем. По мере того как заботу от окружающей среде лоббируют все сильнее, а общественная осведомленность и влияние в этой области растет, компаниям, оказывающим

непосредственное влияние на весь мир, нужно готовиться к увеличению расходов за своим влиянием на природу.

#### *Политическая, юридическая, налоговая среда*

Как уже было сказано выше, задача компаний – найти лучший способ достижения желаемых результатов. Это дело тех, кто разрабатывает законы и положения, устанавливающие правила игры. Эти нормы должны защитить компании на их пути к достижению результатов тем способом, который приемлем для общества. Так как определение того, что «приемлемо», меняется, а изменения эти могут быть включены в закон или правила взимания налогов, то нужно внимательно следить за законодательством и постоянно вникать в то, что стоит за политическими действиями. Привлекательные возможности могут быстро обернуться убыточными, и компании, приносявшие хорошую прибыль, могут оказаться под прессом политических решений.

#### *Экономическая среда*

Понимание того, где находится ваша отрасль, ваша компания и как на вас повлияет обширный экономический рост, поможет вам предсказать будущий спрос и обеспечит контекстом, в котором вы будете принимать верные инвестиционные решения.

#### *Технологическая среда*

Рассмотрите масштабы изменений, к которым приводит технологический прогресс. То, что раньше на прилавках стоило тысяча рублей, теперь стоит 300-400 рублей в интернет-магазинах.

Если раньше людям нужно было физически добираться до мест работы, то теперь они могут работать по сети в любой точке земного шара. Когда-то независимые компании теперь представляют собой реальные корпоративные объединения. Каждый знает, как сильно повлиял технический прогресс на каждую компанию за последние 10 лет. Следующая декада может привести изменения того же масштаба. Компании необходимо точно знать все о

возможностях, которые могут стать доступны вашей компании, и об изменениях, которые вы вынуждены будете осуществить.

### *Демографическая среда*

Население растет, меняется, сокращается и увеличивается. Старение западных стран, переезд из деревни в город и т.д.- все это влияет на ряд различных компаний и на способ, как они создают и представляют на рынке продукты или услуги.

### *Социальная среда*

Социальные тенденции влияют на поведение покупателей. Этим тенденциям стоит только появиться на свет, как они тут же дают о себе знать. Понаблюдайте за тем как растущее технически продвинутое поколение с жадной развлечений и хорошим образованием изменяет стандарты найма на работу и устанавливает для компании требования.

Обобщающий отчет по каждой среде может быть оформлен в матрицу PEST. **PEST** - акроним для Политических (Politics), Экономических (Economy), Социальных (Society) и Технологических (Technology) факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы.

PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. **PEST-анализ** помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. В таблице 24 представлен пример факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа.

В следующей таблице 25 приведен пример разработки PEST-анализа. Данная таблица является именно примером, а не образцом того, как необходимо проводить PEST-анализ. Это означает, что для каждой строки проводится отдельная исследовательская и аналитическая работа. То есть реальный объем

информации по данному 40-50 страниц, но никак не приводимая ниже таблица, которая может рассматриваться как некое резюме проведенных исследований

Таблица 24

Пример факторов для PEST - анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущее законодательство на рынке</li> <li>• Будущие изменения в законодательстве</li> <li>• Европейское/международное законодательство</li> <li>• Регулирующие органы и нормы</li> <li>• Правительственная политика, изменение</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции</li> <li>• Торговая политика</li> <li>• Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</li> <li>• Выборы на всех уровнях власти</li> <li>• Финансирование, гранты и инициативы</li> <li>• Группы лоббирования/давления рынка</li> <li>• Международные группы давления</li> <li>• Экологические проблемы</li> <li>• Прочее влияние государства в отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая ситуация и тенденции</li> <li>• Динамика ставки рефинансирования</li> <li>• Уровень инфляции</li> <li>• Инвестиционный климат в отрасли</li> <li>• Заграничные экономические системы и тенденции</li> <li>• Общие проблемы налогообложения</li> <li>• Налогообложение, определенное для продукта / услуги</li> <li>• Сезонность / влияние погоды</li> <li>• Рынок и торговые циклы</li> <li>• Платежеспособный спрос</li> <li>• Специфика производства</li> <li>• Товаропроводящие цепи и дистрибуция</li> <li>• Потребности конечного пользователя</li> <li>• Обменные курсы валют</li> <li>• Основные внешние издержки               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Энергоносители</li> <li>○ Транспорт</li> <li>○ Сырье и комплектующие</li> <li>○ Коммуникации</li> </ul> </li> </ul>
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демография</li> <li>• Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</li> <li>• Структура доходов и расходов</li> <li>• Базовые ценности</li> <li>• Тенденции образа жизни</li> <li>• Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</li> <li>• Модели поведения покупателей</li> <li>• Мода и образцы для подражания</li> <li>• Главные события и факторы влияния</li> <li>• Мнения и отношение потребителей</li> <li>• Потребительские предпочтения</li> <li>• Представления СМИ</li> <li>• Точки контакта покупателей</li> <li>• Этнические / религиозные факторы</li> <li>• Реклама и связи с общественностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие конкурентных технологий</li> <li>• Финансирование исследований</li> <li>• Связанные / зависимые технологии</li> <li>• Замещающие технологии/решения</li> <li>• Зрелость технологий</li> <li>• Изменение и адаптация новых технологий</li> <li>• Производственная емкость, уровень</li> <li>• Информация и коммуникации, влияние интернета</li> <li>• Потребители, покупающие технологии</li> <li>• Законодательство по технологиям</li> <li>• Потенциал инноваций</li> <li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li> <li>• Проблемы интеллектуальной собственности</li> </ul>

## Пример разработки PEST-анализа

Группа факторов	Фактор	Описание
(P) Политическая среда	Законодательство	За 203 год законодательная база претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для субъектов хозяйствования. Однако, на основании этого можно утверждать, что в ближайшие несколько лет, по крайней мере, до следующих президентских выборов, законодательная база будет подвергаться только косметическим изменениям.
	Регулирование и ограничения международной торговли	Членство в WTO является сдерживающим фактором для каких-либо радикальных изменений, поэтому существенных изменений не ожидается. Для рассматриваемого бизнеса также изменений не предполагается
	Государственное регулирование конкуренции	В рассматриваемой отрасли государственное регулирование не осуществляется
(E) Экономические факторы	Экономический рост	Предположительно, нижнюю точку падения экономика уже прошла. Таким образом, можно прогнозировать поступательный рост спроса на оказываемые услуги в течение ближайших 3-5 лет. Это означает, что вход на рынок в данный момент и постепенное расширение своего присутствия является крайне благоприятным
	Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Правительство традиционно сдерживает инфляционные процессы за счет поддержания высоких процентных ставок, периодически «отсасывая» с рынка избыточную денежную массу. Поэтому следует ожидать лишь умеренного снижения кредитных ставок, которые, тем не менее, будут оставаться относительно высокими. Данный фактор не будет оказывать на рассматриваемый бизнес существенного влияния, в связи с тем, что главным ресурсом являются кадры
	Налогообложение и Налоговый Кодекс	Радикальные изменения, которые произошли в политике налогообложения на 2011 год, позволяет считать, что в течение 2011 года налоговое законодательство будет

Группа факторов	Фактор	Описание
		подвергнуто ряду доработок и изменений в рамках модели, предложенной в Налоговом Кодексе. Данный фактор является существенным и наиболее неопределенным для оценки рисков
(S) Социальные факторы	Образование	Общая тенденция к снижению уровня образования в стране, позволяет прогнозировать появление устойчивого спроса на квалифицированных специалистов и услуги организаций, предоставляющих консалтинговые услуги на контрактной основе. Поскольку государственная политика в области образования, скорее всего, не претерпит существенных изменений в ближайшие несколько лет, можно считать, что подобный спрос с течением времени будет только возрастать
	Демографические показатели	Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату. Данный фактор является глобальным для всего постсоветского пространства и Европы
	Распределение доходов	Высокий уровень коррупции, Налоговый кодекс, увеличивший давление на малый и средний бизнес может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, появлению процессов слияния и концентрации. В результате чего выбранное направление ориентации на крупный и средний бизнес представляется оправданным
(T) Технологические факторы	Динамика развития информационных технологий	Развитие информационных технологий и все большая их доступность предполагают неизбежное усложнение процессов их эффективного применения. Соответственно, появление спроса на специалистов, способных организовать эффективное их использование в рамках действующего бизнеса. В сочетании с факторами, которые были описаны ранее, данная тенденция имеет долгосрочный тренд и является благоприятной

## ***Контрольные вопросы***

1. Стратегический анализ внешней среды – это необходимость или способ повысить популярность компании?
2. Назовите методы анализа клиентов
3. Какие методы сегментирования клиентов Вы знаете?
4. Назовите цели проведения анализа конкурентов
5. Для грамотного анализа конкурентов, какой информацией необходимо владеть о потенциальных и косвенных конкурентах?
6. Какие необходимы использовать данные для заполнения таблицы № 12 учебного пособия?
7. Опишите составляющие различных видов конкуренции (локальная, региональная и т.д.)
8. Назовите, какие по Вашему мнению, достоинства и недостатки имеет модель «Пять сил М.Портера»?
9. В чем различия и сходство трех базовых конкурентных стратегий?
10. Опишите основные стадии анализа отрасли компании
11. Назовите примеры факторов конкурентной силы поставщиков.
12. Приведите пример каждого компонента PEST анализа, который может оказать влияние на развитие компании.

## 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (МИКРООКРУЖЕНИЕ) КОМПАНИИ

### 3.1. Содержание анализа внутренней составляющей компании

Анализ внутренней среды компании — это, по сути, просто ее «самодиагностика», проводимая самими менеджерами. Она должна охватывать все основные направления деятельности компании и проводиться с определенной периодичностью. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство компании должно оценить:

- обладает ли компания внутренними силами, для того чтобы воспользоваться возможностями;
- какие внутренние слабые стороны могут осложнить будущие действия, связанные с внешней опасностью.

Этому служит анализ сильных и слабых сторон компании. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, — это управленческое обследование. Оно основано на комплексном рассмотрении функциональных зон компании и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или сложным. Диагностика внутренней среды компании предполагает оценку функциональных зон компании, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон.

При планировании стратегии рекомендуется анализ и исследование следующих шести функциональных зон, характерных для большинства компаний:

1. маркетинг;
2. финансы (финансовое состояние);
3. производство (операции);
4. поставки;
5. человеческие ресурсы;
6. культура и образ компании.



В области маркетинга:

- целевые сегменты рынка;
- реальная доля рынка фирмы; «жизненный цикл» продукта (услуги);
- система товародвижения (логистики); наличие опыта маркетинговых исследований;
- осуществление соответствующей целям фирмы ценовой политики;
- практика стимулирования сбыта и продвижения продукции.

В области финансов:

- уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
- поддержание ликвидности; обеспечение прибыльности;
- наличие собственных финансовых резервов; возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- обеспечение непрерывного и положительного денежного потока; постановка системы управления финансами; инвестиционная политика.

В области производства:

- качество продукции и возможность его улучшения;
- система контроля качества;
- система планирования производства;
- организация исследований и разработок;
- уровень и «жизненный цикл» ключевых технологий;
- «гибкость» производственных линий;
- возможность расширения производства;
- практика планирования и управления;
- достаточность производственных мощностей;
- организация снабжения и ведения складского хозяйства.

В области поставок:

- возможность закупки необходимого сырья и материалов в нужных количествах;
- наличие альтернативных поставщиков; оперативность закупок;
- наличие системы управления товарными запасами.

В области кадров:

- уровень квалификации существующих работников; продуктивность работников (объем выполняемых работ, сроки, качество и т.п.);
- взаимоотношения менеджеров и рабочих;
- практика найма, обучения и продвижения кадров;
- оценка результатов труда, стимулирование и мотивация персонала;
- возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов.

В области организации управления:

- содержание и качество плановой деятельности;
- нормы, правила, процедуры принятия решений;
- организационные структуры;
- коммуникационные процессы;
- распределение прав и ответственности;
- быстрота реакции на изменения во внешней среде;
- делегирование полномочий и система контроля.

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей компании, нужно исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама компания располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей — это, прежде всего, функциональные области деятельности компании, культура и имидж компании, а также общекорпоративное управление, которое является жизненно важной функцией развития будущего компании.

Изучением внутренней среды компании направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами она обладает. Сильные стороны служат

базой, на которую компания опирается в конкурентной борьбе и которую должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Дж. Пирс и Р. Робинсон [12] выделили набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости фирмы. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде фирмы, а также о ее слабых и сильных сторонах (табл. 26).

### **3.1.1. Прогноз деятельности компании с помощью SWOT -анализа**

Анализ среды проводится в процессе стратегического планирования, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к компании; и сильных и слабых сторон, которыми обладает компания. Эта информация является чрезвычайно полезной для выработки эффективной стратегии взаимодействия организации с внешним окружением.

В отличие от внешней среды, во внутренней среде компании практически все определяется ее менеджерами и владельцами. Но для полноты картины необходимо знать сильные и слабые стороны компании. К ним могут относиться хороший задел по разработкам, квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические и пр.

Перед тем как компания будет формулировать свои цели, она должна оценить как внешнее окружение, так и внутренние ресурсы (сопоставить их). Это важно, если компании нужно обеспечить «стратегическую связку» между собой и окружением. Простым, но достаточно эффективным инструментом такой оценки является *SWOT-анализ* [13].

## Анализ сильных и слабых сторон компании [14]

СФЕРА	ФАКТОРЫ	ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ управленческий персонал</li> <li>✓ мораль и квалификация сотрудников</li> <li>✓ совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли</li> <li>✓ использование стимулов для мотивации выполнения работы</li> <li>✓ возможность контролировать циклы найма рабочей силы</li> <li>✓ текучесть кадров и прогулы</li> <li>✓ особая квалификация сотрудников</li> <li>✓ опыт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ какой стиль управления использует высшее руководство</li> <li>✓ что является доминантной в системе ценностей высшего руководства</li> <li>✓ как долго высшие руководители находятся на своих позициях как долго они собираются оставаться на фирме</li> <li>✓ на сколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимся к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества</li> <li>✓ каково в общем распоряжении работников и каковы мотивы их работы на фирме</li> <li>✓ какова политика оплаты труда на фирме по сравнению с другими организациями аналогичного профиля</li> </ul>
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ организационная культура</li> <li>✓ престиж и имидж фирмы</li> <li>✓ организация системы коммуникаций</li> <li>✓ общая для всей организации система контроля (эффективность и использование)</li> <li>✓ организационный климат, культура</li> <li>✓ использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ четко ли распределены на фирме права и обязанности</li> <li>✓ существует ли на фирме практика снижения управленческих издержек</li> <li>✓ эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей фирмы</li> </ul>
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ квалификация, способности и интересы высшего руководства</li> <li>✓ система стратегического планирования</li> </ul>	

СФЕРА	ФАКТОРЫ	ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм)</li> <li>✓ производство</li> </ul>	
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками</li> <li>✓ система контроля запасов, оборот запасов</li> <li>✓ местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей</li> <li>✓ экономия от масштаба производства</li> <li>✓ техническая эффективность мощностей и их загруженность</li> <li>✓ степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль</li> <li>✓ отдача от использования оборудования</li> <li>✓ контроль за процессом изготовления продукта</li> <li>✓ проектирование, составление графика работы</li> <li>✓ закупка</li> <li>✓ контроль качества</li> <li>✓ сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек</li> <li>✓ исследования и разработки, инновации</li> <li>✓ патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они морально устарели</li> <li>✓ насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существует ли возможности для расширения производственной базы</li> <li>✓ какова отдача от исследований и разработок</li> <li>✓ приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов</li> </ul>
Маркетинг	<p>продукты (услуги), производимые фирмой</p> <p>сбор необходимой информации о рынке</p> <p>доля рынка</p> <p>номенклатура товара (услуг) и потенциал расширения</p> <p>жизненный цикл основных продуктов</p> <p>каналы распределения: число, охват и контроль</p> <p>организация сбыта: знание потребностей покупателей</p> <p>имидж, репутация и качество товара (услуг)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ что является сильными слабыми сторонами продукта фирмы: дизайн, качество, доставка, гарантии</li> <li>✓ какова ценовая политика фирмы, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем</li> <li>✓ какую роль рынка и насколько твердо удерживает фирма, каковы тенденции в изменении ее доля рынка</li> <li>✓ имеются ли возможности для входа на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков</li> </ul>

СФЕРА	ФАКТОРЫ	ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА
	<p>продвижение товаров на рынок и их реклама  ценевая политика  процедуры установления обратной связи с рынком  развитие новых продуктов, услуг и рынков  послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара  отношение к марке</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обеспечивают ли фирму проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей</li> </ul>
<p>Финансы и учет</p>	<p>возможность привлечения краткосрочного капитала  возможность привлечения долгосрочного капитала  стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов  отношение к налогам  отношения к хозяевам, инвесторам, акционерам  возможность использовать альтернативных финансовых стратегий  «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала  Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек  Система учета издержек, составление бюджета и планирования прибыли</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности фирмы</li> <li>✓ Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями</li> <li>✓ Достаточно ли осуществления капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности</li> <li>✓ Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству фирмы</li> <li>✓ Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику</li> </ul>

Ниже описан один из методов (инструментов) анализа, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений. Несмотря на «бородатую» историю этого инструмента (впервые он был введен в практику в 1963 году), SWOT-анализ активно (к сожалению, часто – малограмотно) применяется многими управленцами.

Обычно SWOT-анализ относят к разряду «стратегических» инструментов, подразумевая, что он помогает лучше понять возможные стратегические решения и обосновать их. Тем не менее, инструмент полезен и для выработки тактических решений. Просто нужно уточнить термин СТРАТЕГИЯ, используемый при применении этого инструмента. Под стратегиями здесь мы понимаем способы (пути, механизмы) перехода из текущего состояние в желаемое.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории (рис .3.1.) :

- сильные стороны* (strengths — S);
- слабые стороны* (weaknesses — W);
- возможности* (opportunities — O);
- угрозы* (threats — T).

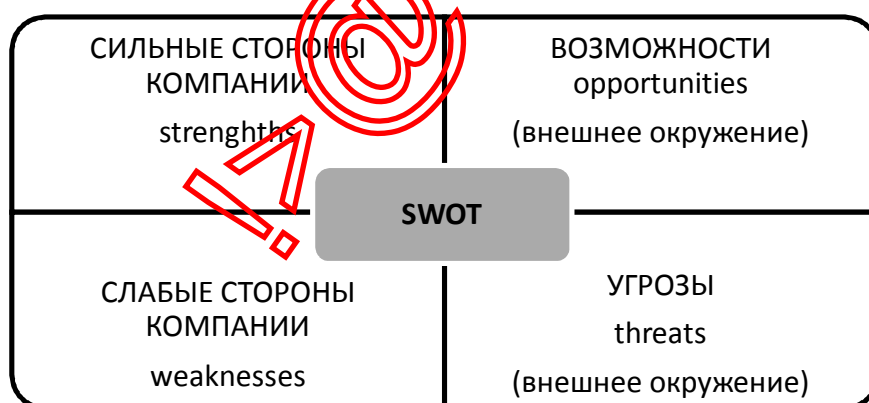


Рис. 3.1. SWOT-анализ компании

Примерный набор характеристик SWOT-анализа приведен в таблице 27.

## Возможные параметры SWOT-анализа

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<p>выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя;  достаточные финансовые ресурсы; высокая квалификация персонала;  хорошая репутация у покупателей;  известность в качестве лидера рынка;  изобретательный подход к выработке стратегий в функциональных сферах деятельности компании;  подходящая технология; преимущества в области издержек;  преимущества в области конкуренции;  наличие инновационных способностей и возможности их реализации;  проверенный временем менеджмент и т.д.</p>	<p>выход на новые рынки или сегменты рынка;  расширение продуктовой линии;  освоение взаимодополняющих продуктов;  добавление сопутствующих продуктов;  вертикальная интеграция;  возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией;  самодовольство (самоуспокоенность) среди конкурирующих фирм;  ускорение роста рынка и т.д.</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<p>отсутствие ясных стратегических направлений;  ухудшающаяся конкурентная позиция;  устаревшее оборудование;  недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами;  отсутствие некоторых типов ключевых компетенций;  внутренние производственные проблемы;  уязвимость по отношению к давлению конкурентов;  отставание в области исследований и разработок;  очень узкая продуктовая линия;  слабое представление о рынке;  маркетинговые способности ниже среднего;  неспособность финансировать необходимые изменения и т.д.</p>	<p>возможность появления новых конкурентов;  рост продаж замещающего продукта;  замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства;  возрастающее конкурентное давление;  рецессия и затухание делового цикла;  возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков;  изменение потребностей и вкусов покупателей;  неблагоприятные демографические изменения и т.д.</p>

Необходимо помнить, что сильные и слабые стороны — это «внутренние», «подконтрольные» факторы, специфичные для исследуемого объекта, возможности и угрозы же — это неуправляемые свойства окружения объекта. Например, при маркетинговом анализе деятельности компании к внутренним факторам относятся параметры деятельности (включая сегментирование потребителей и вопросы взаимоотношения с ними), а к внешним факторам —



свойства рынка (объем, тенденции изменения, структура конкуренции и т.п.), на котором производится деятельность, а также факторы, влияющие на этот рынок (политика местных властей, влияние технологий и т.п.).

После заполнения SWOT-матрицы проводится анализ:

- как сильные стороны могут помочь в использовании возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?
- как слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

В результате этого анализа формируется понимание текущего состояния и вырабатываются предложения по изменениям анализируемого объекта.

Из-за своей кажущейся простоты, не требующей предварительной подготовки и трудоемкого сбора информации, SWOT-анализ превратился в широко применяемый инструмент. К сожалению, сильные стороны этого инструмента нивелируются последовательностью применения и легковесностью суждений, что приводит к непрактичным (иногда бессмысленным) результатам.

Ниже приводятся основные правила применения этого инструмента, позволяющие обеспечить его практическую значимость.

### *ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ*

#### 1. Постановка цели исследования

Принципиально важно при проведении SWOT-анализа определить ЦЕЛЬ исследования, иначе результаты окажутся «размыты». Встречающиеся в среде словосочетания «SWOT-анализ аэропорта», «SWOT-анализ рынка алкогольной продукции» бессмысленны и вредны, так как не отвечают на вопрос: «Кто и с какой целью делал этот анализ?».

Зачем делается SWOT-анализ аэропорта? Для выработки стратегий развития, для оценки конкурентоспособности или «для галочки»? В каждом из этих трех вариантов мы получим разный SWOT-анализ!

Примерами «правильных» целей анализа могут служить:

- ✓ выработка портфеля стратегических вариантов действий компании на рынке электротехнической продукции Сибирского федерального округа на ближайшие 10 лет;
- ✓ обеспечение более высокой устойчивости банка в условиях кризиса на рынке ипотечного кредитования;
- ✓ анализ направлений личного профессионального и карьерного роста на ближайшие 5 лет.

SWOT-анализ, как и всякий инструмент, всегда используется с некоторой целью, и четко сформулировать эту цель мы должны до его применения.

## 2. Выделение объектов исследования

SWOT-анализ применим к любому объекту исследования — страна, организация, подразделение, проект, человек. Наличие цели исследования помогает четко определиться с объектом, к которому SWOT-анализ будет применен.

Под объектом анализа неправильно понимать организацию или структурное подразделение, как это часто встречается в профессиональной среде. Как правило, анализируются взаимоотношения, причем в некотором контексте. Поэтому SWOT-анализ применяется, например, к взаимоотношениям:

- компания и конкретный рынок;
- банк и заинтересованные стороны;
- личность и рынок работодателей.

Невнимание ко второй части анализируемого объекта и контексту приводит к абстрактным, неконкретным (и поэтому малоценным) результатам.

К примеру, в маркетинге SWOT-анализ полезно проводить для каждого направления деятельности компании для каждого обслуживаемого сегмента потребителей. Причем часто сюда добавляется контекст — основной конкурент, относительно которого оцениваются сильные и слабые стороны компании.

### 3. Выявление и ранжирование факторов

На данном этапе необходимо приступить к формированию списка факторов, значимых для определенных нами взаимоотношений с точки зрения поставленной цели. Все факторы, не относящиеся к цели исследования, даже если они важны для нас «в общем», отбрасываются. То же самое относится к факторам, не относящимся к специфике взаимоотношений. Как бы нам не казалось важным наличие у нас «современного оборудования», если такое оборудование имеется и у конкурентов, это не становится нашей слабой или сильной стороной.

Инструментом для поиска значимых факторов внутренней среды для SWOT может быть анализ всех потенциалов компании. Выявленные внутренние факторы в дальнейшем будут классифицированы как сильные или слабые стороны компании

Выявление значимых внешних факторов может быть произведено с помощью, например, PETS-анализа; модели пяти сил М. Портера ; анализ отрасли. Выявленные внешние факторы в дальнейшем будут классифицированы как возможности и угрозы.

Важно! В целях исследования явно или неявно должен присутствовать «временной фактор». И если проводится анализ в долгосрочном контексте (например, 10 лет), то необходимо учитывать изменение внешних факторов в течение определенного периода времени.

Сильные и слабые стороны желательно ранжировать, например, по их значимости для целевых или промежуточных потребителей.

Возможности и угрозы также ранжируются, например, в соответствии с силой их влияния на поставленные цели исследования, вероятности и скорости их проявления и т.д.

Технологически ранжирование факторов может быть произведено по порядку их размещения в матрице SWOT-анализа или с присваиванием факторам весового коэффициента.

#### 4. Обработка SWOT-матрицы

Самый простой способ анализа SWOT-матрицы — умозрительный. Вы просто смотрите на результаты и формируете рекомендации. SWOT-матрица придает дополнительную доказательность вашим предложениям: «Если мы улучшим товарно-транспортную логистику, это позволит нам воспользоваться (лучше конкурентов) планируемым ростом рынка (возможность) и обеспечит более высокую конкурентоспособность в свете растущей требовательности клиентов (угроза)».

Другой еще один из простейших вариантов использования SWOT-анализа — выявление направлений совершенствования собственной деятельности. Понятно, что будет лучше, если мы ликвидируем все свои слабые стороны и еще больше усилим сильные. Вот только в условиях ограниченности ресурсов это всегда нереально! Что же делать? SWOT-анализ позволяет выделить наиболее значимые (с точки зрения отработки возможностей и защиты от угроз) факторы, требующие изменения.

Действия здесь просты. Каждая сильная и слабая сторона проверяется на соответствие перечисленным в анализе возможностям и угрозам. Если, например, сильная сторона способна помочь в отработке какой-то возможности или препятствует влиянию какой-то угрозы, к ее весовому коэффициенту прибавляется весовой коэффициент соответствующей возможности или угрозы (если возможности и угрозы не имеют весовых коэффициентов, прибавляется единица для каждой возможности и угрозы, связанной с анализируемым фактором).

В результате получаем новый весовой коэффициент для каждой сильной и слабой стороны, причем коэффициент тем больше, чем больше возможностей и угроз связано с данным фактором. И тем самым мы получаем список наиболее важных внутренних факторов, требующих нашего внимания.

Другой способ обработки SWOT-матрицы предложен в 1982 году и получил название «*TOWS-анализ*» или «расширенная SWOT-матрица».

Считается, что, в отличие от «стандартного» SWOT-анализа, TOWS-анализ в большей степени направлен «вовне» и позволяет планировать собственные изменения через анализ изменений внешней среды.

TOWS-анализ облегчает сопоставление внешних возможностей и угроз внутренним слабостям и силам анализируемого объекта. Целью его является фокусирование внимания на построении четырех групп разных стратегий. Каждая группа стратегий использует одну из парных комбинаций (рис.3.2. )

	<b>O (ВОЗМОЖНОСТИ)</b>	<b>T (УГРОЗЫ)</b>
<b>S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)</b>	<b>SO</b> Стратегии «Maxi-Maxi»  Стратегии использования сильных сторон для максимальной отдачи от предоставленных возможностей	<b>ST</b> Стратегии «Maxi-Mini»  Стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз
<b>W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</b>	<b>WO</b> Стратегии «Mini-Maxi»  Стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей	<b>WT</b> Стратегии «Mini-Mini»  Стратегии минимизации слабых сторон и угроз

Рис. 3.2.. TOWS-матрица

Стратегии «Mini-Mini» являются защитными. Они используются для уменьшения или предотвращения потерь (убытков), и не способны «создавать успех». Для развития используются остальные три типа стратегий.

Для заполнения TOWS-матрицы необходимо предварительное заполнение матрицы SWOT, почему и говорят, что TOWS-анализ — это «расширение SWOT-анализа».

Если при анализе выделено много значимых факторов, возможно, полезно будет использовать вспомогательные матрицы для работы. Например, для

формирования стратегий «Махі-Махі», можно было бы воспользоваться такой матрицей (табл.28):

Таблица 28.

Формирование стратегий «Махі-махі»

SO-матрица	S1	S2	S3	S4
O1				
O2				
O3				
O4				

Использование такой матрицы позволяет провести более детальный анализ, но, естественно, усложняет работу. Заметим, что некоторые стратегии при этом могут оказаться в нескольких квадрантах одновременно. Это может служить одним из признаков важности или значимости стратегии.

#### 5. Обработка результатов

Результаты получены, предложения сформированы. Что дальше? SWOT-анализ помог сформировать список альтернативных стратегий, теперь ваша задача — выбрать, что из этого будет отправлено «в работу», что — «в корзину» (ресурсы не безграничны!), а что ляжет в портфель стратегических вариантов «про запас».

#### Пример SWOT-анализа строительного предприятия

Отдельно необходимо отметить, что данному этапу предшествовала большая предварительная работа по изучению внешней и внутренней среды компании. Другими словами, ниже приведен анализ результатов аудита компании и исследования рыночной среды, т.е. финальная часть работы.

Анализ внутреннего состояния компании и учет бизнес окружения компании позволил выделить ключевые факторы успеха деятельности компании и сформировать SWOT матрицу (табл. 29, 30).

## Первичный SWOT-анализ строительной компании

	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
	<b>ВОЗМОЖНОСТИ «О» — OPPORTUNITIES</b>	<b>УГРОЗЫ «Т» — THREATS</b>
<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Растущий рынок.</li> <li>2. Общенациональная государственная программа «доступное жилье».</li> <li>3. Возможности быстрого роста.</li> <li>4. Наличие новых привлекательных географических рынков.</li> <li>5. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>6. Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль.</li> <li>7. Вхождение в вто как снижение торговых барьеров для входа на иностранные рынки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая доступность финансов.</li> <li>2. Высокая конкуренция.</li> <li>3. Развитие альтернативных технологий и оборудования.</li> <li>4. Изменение системы контроля в строительстве.</li> <li>5. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.</li> <li>6. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий.</li> <li>7. Дефицит специалистов.</li> <li>8. Угроза поглощения более крупной компанией.</li> </ol>
	<b>ПРЕИМУЩЕСТВА «S» — STRENGTH</b>	<b>НЕДОСТАТКИ «W» — WEAKNESS</b>
<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерство на рынке</li> <li>2. Узнаваемый бренд</li> <li>3. Команда высококвалифицированных специалистов</li> <li>4. Опыт большого периода оборота дебиторской задолженности.</li> <li>5. Широкая производственная линейка</li> <li>6. Система профессионального обучения и повышения квалификации</li> <li>7. Наличие у компании утвержденных сто</li> <li>8. Программа социальной ответственности</li> <li>9. Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений</li> <li>10. Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления инициатив)</li> <li>2. Непостоянство денежного потока из-за</li> <li>3. Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов.</li> <li>4. Высокие издержки производства.</li> <li>5. Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления</li> <li>6. Слабая маркетинговая политика</li> </ol>

Для успешной деятельности на строительном рынке Санкт-Петербурга необходимо выполнение следующих факторов:

- Доступ к кредитным или заемным финансовым ресурсам. Без доступа компании крайне тяжело инвестиционные проекты, приобретать и

обновлять основные средства производства, иметь достаточные оборотные средства;

- Наличие достаточного административного ресурса («связи» в администрации города) для возможности получения информации по тендерам и обеспечения возможности получения крупных контрактов и госзаказа;
- Достаточно высокий технический и технологический уровень работы компании;
- Квалифицированный управленческий и технический персонал, система повышения квалификации кадров;
- Лицензия соответствующего уровня (например, на строительство зданий свыше 120 м высотой, мосты, тоннели), сертификация ISO.

Сопоставим полученные факторы для выделения возможных частных стратегий и их последующего анализа (табл 30).

- *Конкурентные активы*. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O)
- *Конкурентные пассивы*. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)
- *Узкие места*. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)
- *Безопасность и защита*. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T).

На основе выше перечисленных факторов можно выделить частные стратегии, которые позволят реализовать рыночные возможности и избежать рыночных угроз, используя сильные стороны компании и нивелируя свои слабые стороны. Стратегические альтернативы отсортированы по важности, начиная с наиболее востребованной стратегии в текущей ситуации.



## Частные стратеги на основе первичного SWOT анализа

	<b>S - ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>W - НЕДОСТАТКИ</b>
<b>О</b>	<p><b>Конкурентные активы: поле S-O (СИВ)</b> Как компания может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей?</p> <p><b>Стратегия:</b> Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p>	<p><b>Узкие места: поле W-O (СЛВ)</b> Как компания может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей?</p> <p><b>Стратегия:</b> Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия быстрого роста</li> <li>2. Стратегия укрупнения посредством слияния или поглощения</li> <li>3. Стратегия диверсификации по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д.</li> <li>4. Стратегия функционального лидерства</li> <li>5. Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры</li> <li>2. Стратегия географического расширения</li> <li>3. Стратегия освоения смежных рынков</li> <li>4. Стратегия внедрения менеджмента качества</li> <li>5. Увеличение объема НИОКР</li> </ol>
<b>Т</b>	<p><b>Безопасность и защита: поле S-T (СИУ)</b> Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз?</p> <p><b>Стратегия:</b> Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p><b>Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ)</b> Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз?</p> <p><b>Стратегия:</b> Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз.</p>
<b>УГРОЗЫ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры</li> <li>2. Стратегия укрепления организационной культуры</li> <li>3. Стратегия отраслевой диверсификации с целью минимизации рисков</li> <li>4. Стратегия внедрения менеджмента качества</li> <li>5. Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга</li> <li>6. Наступательная маркетинговая политика</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия лидерства по издержкам</li> <li>2. Стратегия внедрения менеджмента качества</li> <li>3. Интеграция «назад»: открытия бетонного завода и арматурного цеха</li> <li>4. Стратегия долгосрочного привлечения финансового капитала</li> <li>5. Интеграция «вперед»: генподряд, девелопмент, инвестиции в строительство</li> </ol>

### *Наступательная маркетинговая политика*

Большой потенциал, учитывая отсутствие систематизированных усилий по организации продаж до сих пор и возросшую конкуренцию. Причем не надо бояться продать больше объемов работ, чем можно реально выполнить на имеющемся оборудовании. Рыночный момент настолько благоприятен, что растущие цены, скорее всего, позволят привлекать на работы субподрядчиков из других регионов и возможно конкурентов (или бывших заказчиков со своим оборудованием). Главная задача в таких условиях - закрепиться на рынке в новых условиях и расширить свою долю, расширить список компаний-заказчиков;

Важно понимать, что только сильная маркетинговая стратегия - защита от ценовых войн. Ценовой рычаг - путь к демпингу и нулевой рентабельности.

### *Быстрый рост*

Возможен, в краткосрочной перспективе это общая рыночная тенденция в Санкт-Петербурге на ближайшие 3 года;

Диверсификация по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д.

Вынужденно применяется с 2010 года. Необходимо продолжить эту стратегию, так как закупленное оборудование должно работать и окупать инвестиции;

Географическое расширение.

Большой потенциал учитывая наработанный опыт, компетенции и высокую квалификацию компании;

### *Стратегия контроля над издержками*

Низкая рентабельность предприятия последних лет, в том числе, вызвана высокой себестоимостью. В таких условиях контроль над издержками - важный фактор не только повышения рентабельности, но и конкурентоспособности компании в целом. Принимая во внимание факт возросшей конкуренции в рамках данного сегмента рынка, в качестве целей развития фирмы необходимо ставить интегративный рост как способ сокращения издержек;

### *Укрепление организационной культуры*

Возможно, большой потенциал;

Внедрение менеджмента качества.

В перспективе неизбежно, так как все больше и больше конкурентов внедряют СМК. В настоящих рыночных условиях компания не может быть признанным Брендом на рынке, не обладая при этом безупречным качеством своих услуг;

*Функциональное лидерство*

Возможно, но требует значительных инвестиций в НИОКР. В условиях, когда компания только что выходит из кризиса это будет преждевременно. Необходимо более полно использовать текущие ресурсы и технологии, несущие в себе функциональное лидерство;

Наиболее эффективными в сложившейся ситуации представляются 2 стратегии:

**1. Расширение на рынке: географическая экспансия.** Исходя из благоприятной рыночной ситуации, необходимо развивать свое присутствие на рынке СПб и Ленинградской области

**а.** Именно на рынке СПб и Ленинградской области услуги компании априори наиболее востребованы и адекватны рынку

**б.** Необходимо расширять долю компании на наиболее перспективных сегментах:

- ✓ Жилищное строительство;
- ✓ Промыленно-складское строительство;
- ✓ Торгово-развлекательные комплексы;

**2. Развитие рынка.** Необходимо воспользоваться передовыми технологиями и наработанными компетенциями для продвижения в регионы России

### **3.2. Целеполагание компании (построение дерева целей)**

В каждой компании в зависимости от содержания миссии, видения, от результатов анализа стратегической среды устанавливаются *собственные цели*,

особые как по набору параметров компании, так и по количественной оценке этих параметров.

*Цель*– это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности компании.

Правильно сформулированные цели отвечают следующим требованиям: достижимости, гибкости, измеримости, конкретности, приемлемости, совместимости (долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а среднесрочные цели — долгосрочным целям).

В системе стратегического менеджмента компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Если основу для формулирования миссии составляют принятые в компании ценности, то определяют ориентиры ее развития. Стратегические цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик и являются наиболее значимыми ориентирами деятельности в пространстве постановки ключевых целей. Стратегические цели следует фокусировать на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности [15].

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых компания определяет свои цели

- 1) положение на рынке – увеличение доли рынка, укрепление конкурентных позиций;
- 2) инновации – определение новых способов ведения бизнеса, применение новых технологий;
- 3) производительность – эффективность использования факторов производства;
- 4) ресурсы – определяется потребность во всех видах ресурсов;

- 5) прибыльность деятельности – финансово-экономические показатели;
- 6) технологии управления – обеспечение эффективного менеджмента, формирование организационной культуры;
- 7) персонал – повышение уровня квалификации, сохранение рабочих мест, улучшение условий и мотивации труда;
- 8) социальная ответственность – ориентация не только на прибыль, но и на развитие социальной сферы.

Достижение стратегической цели компании в целом обеспечивается целевой ориентацией отдельных комплексов, представленной в таблице 31.

Таблица 31

Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели компании

Комплекс	Цель
Производственный (основной)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение объемов производства востребованного на рынке ассортимента;</li> <li>• Достижение лидирующих позиций среди отечественных производителей.</li> </ul>
Коммерческий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарантированное высокодоходное продвижение (реализация) собственного производства на базе расширения товаропроводящей сети.</li> </ul>
Имущественный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение финансовой отдачи от имущественного комплекса и превращение его в устойчиво растущий бизнес, содействующий развитию основного комплекса</li> </ul>
Технико-технологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарантированное обеспечение потребностей производства и торговли в инженерной продукции и услугах высокого качества (дизайн, технологии и др.) с одновременным сокращением соответствующих издержек.</li> </ul>
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение финансовой стабильности предприятия в целом (его филиалов, дочерних обществ);</li> <li>• Обеспечение текущей ликвидности компании благодаря эффективному размещению долгосрочных финансовых</li> </ul>

Комплекс	Цель
	вложений.
Социально-инфраструктурный	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гарантированное обеспечение персонала компании всеми необходимыми социально-бытовыми услугами с одновременным сокращением соответствующих издержек.</li> </ul>

В любой крупной компании, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей устанавливает связь в компании и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений компании на достижение целей верхнего уровня (рис. 3.3..).

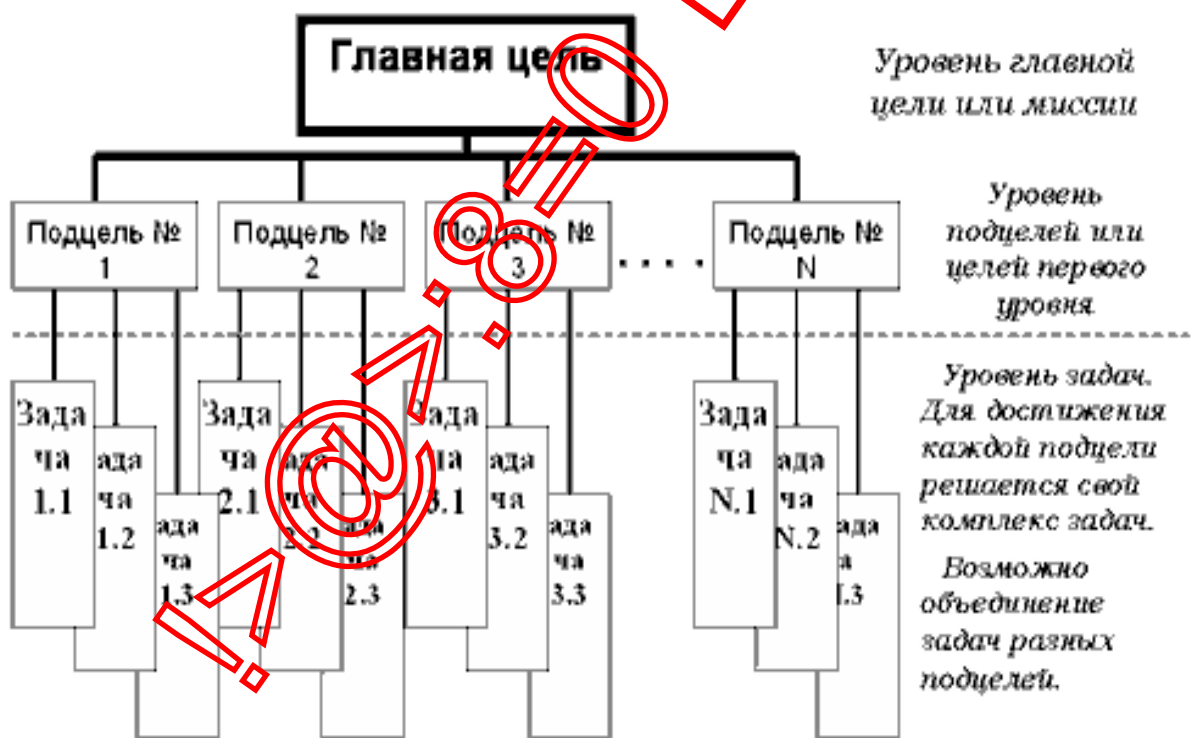


Рис. 3.3. Дерево целей компании

Декомпозиция главной цели в локальные формирует совокупность ключевых целей, определяющих эффективность деятельности компании, что в свою очередь позволяет конкретизировать их в системе экономических показателей.

Для упрощения задачи при построении дерева целей ключевые цели системы можно формулировать как целевую ориентацию функционального блока (первый уровень декомпозиции), в результате чего элементы функциональных подсистем (второй уровень декомпозиции) получают свои целевые установки.

Иерархия целей должна быть доведена до каждого работника в компании, включающегося через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей компании.

Руководство каждой компании стремится к устойчивости и функционированию независимо от существования внешней среды. Внешняя среда компании в лице конкурентов и потребителей продукта (услуги) вынуждает ее реагировать на их запросы методами оперативного управления.

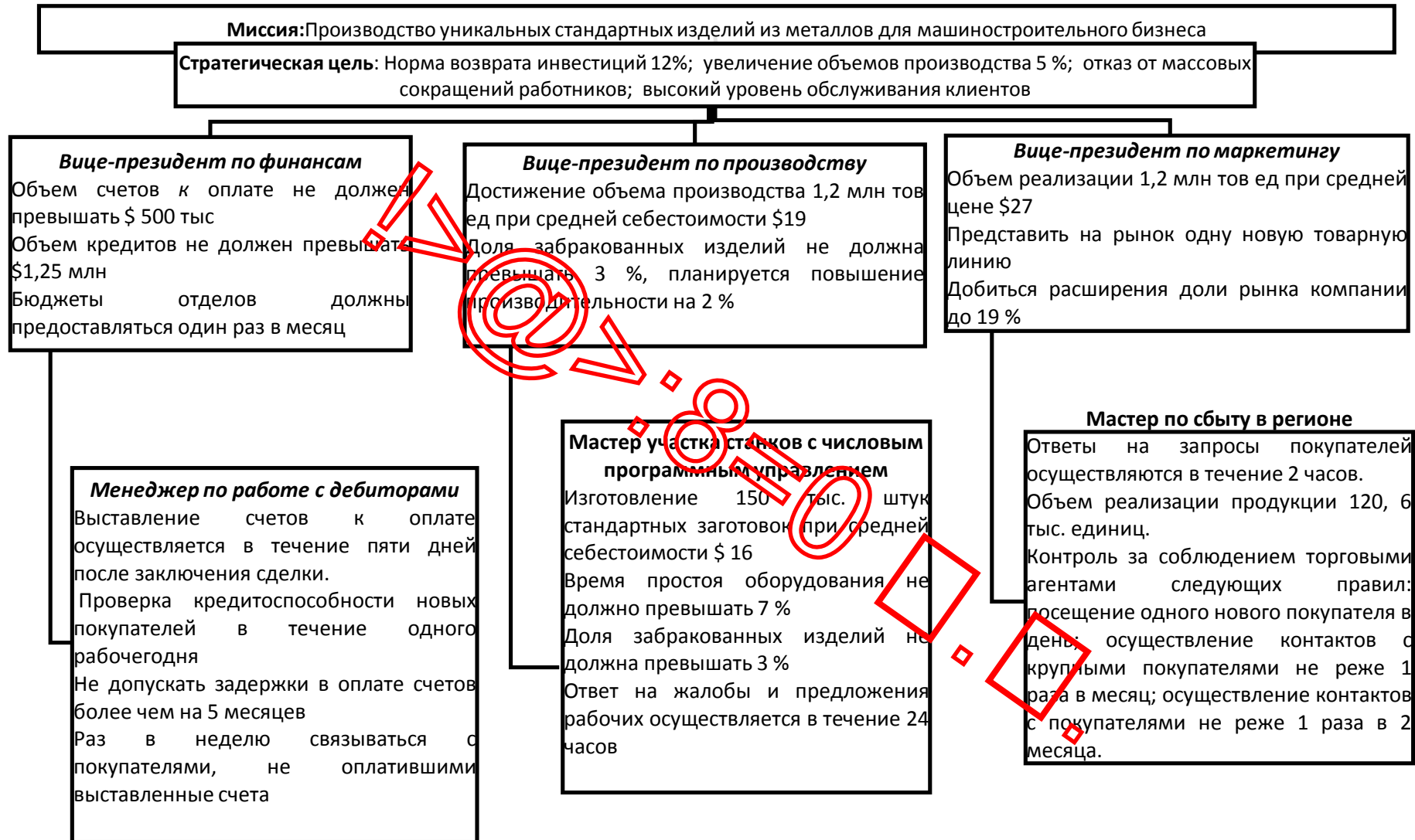
**Пример** представлен на рисунке компании «Х», занимающейся производством запчастей из металла для машиностроения. Рынок B2B (производство для производства) рис 3.4.

**Принципы формулирования целей.** Для формулирования целей необходимо выработать четкие представления о намерениях компании в области предпринимательской деятельности.

*Стратегическими целями* компании могут быть, например, конкретные цели по следующим направлениям:

1. ориентация на целевой рынок и конкретного потребителя;
2. укрепление рыночных позиций;
3. разработка системы показателей, определение результатов деятельности;
4. ценообразование — принципы его осуществления и влияние на конкурентные позиции;
5. стимулы к труду, готовность компании разделить прибыль и успех с работниками;
6. совершенствование методов принятия решений;

Рис. 3.4.. Дерево целей компании «X» по производству металлических изделий





7. этика взаимоотношений с покупателями, сотрудниками, конкурентами, поставщиками;
8. система выдвижения кадров;
9. технологическая политика;
10. продукция — цена, потребительные свойства, качество, совершенствование;
11. отношения с обществом;
12. отношения с властными структурами.

Универсальных правил постановки целей не существует. Основные требования, предъявляемые к формулированию целей, сводятся к тому, что они должны быть конкретными, точными, полными и непротиворечивыми.

*Конкретность целей* обеспечивается предметной направленностью, адресностью и временной определенностью (задаются начало, конец и порядок достижения целей), например рост производительности труда в технологии упаковки товара на 6% в течение двух лет.

*Достижимость целей* проверяется с помощью оценки имеющихся экономических, юридических, социальных психологических и иных препятствий, страхованием лизинга нового оборудования, а также повышением квалификации технологов упаковочного производства.

Продолжим пример: рост производительности труда на 6% в течение двух лет должен сопровождаться получением банковского кредита. Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить *измеримость* поставленной цели.

Многочисленные цели компании могут быть объединены в две группы: экономического и неэкономического характера.

*Неэкономические цели* в основном связаны с социальными задачами компании. Формулирование социальных целей является, безусловно, важной задачей, поскольку любая коммерческая компания — это не просто деловая структура, ориентированная на получение прибыли, но и объединение людей,

имеющих определенные потребности. Кроме этого, нужно учитывать социальную ответственность компании перед обществом, что может выражаться в таких целях, как: создание дополнительных рабочих мест; оказание благотворительной помощи; принятие на работу инвалидов, молодых людей и т.д.

*Экономические цели* компании выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть *количественные или качественные*. Например, количественная цель — увеличение объема продаж на 5% к 2005 г., качественная цель — достижение компанией технологического лидерства в отрасли.

Если цели не сформулированы и не согласованы, то не ясно, на что ориентироваться при принятии управленческих решений, чем руководствоваться при анализе альтернатив, как не потерять контроль над ключевыми факторами и на каком основании эти факторы вообще выделять.

В связи с этим следует отметить, что детальной расшифровкой направления развития компании являются ее долгосрочные и краткосрочные цели.

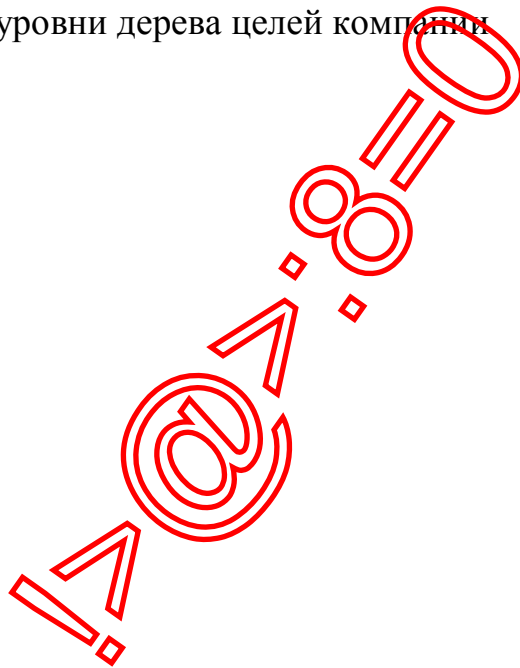
*Долгосрочные цели* — это более конкретное и детальное описание предполагаемого развития компании в той или иной сфере ее деятельности.

*Краткосрочные цели* — это конкретизация долгосрочных целей с ориентацией на описание результатов деятельности в ближайшем будущем.

Следует иметь в виду, что долгосрочные и краткосрочные цели конфликтуют в силу своей природы. Действия, которые необходимо предпринимать для достижения долгосрочных целей, часто противоположны действиям, необходимым для скорейшего достижения краткосрочных целей. В этом одна из причин того, что стратегия не является детально разработанным планом конкретных действий.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите направления диагностики внутренней среды компании.
2. Приведите пример формирования стратегии по направлению «S-O» SWOT – анализа.
3. Приведите пример формирования стратегии по направлению «W-T» SWOT – анализа.
4. Приведите пример формирования стратегии по направлению «W-O» SWOT – анализа.
5. Приведите пример формирования стратегии по направлению «S-T» SWOT – анализа.
6. При формировании стратегических целей компании на какие ключевые позиции необходимо ориентироваться?
7. Назовите уровни дерева целей компании.



## 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

Анализ портфеля бизнеса поможет понять руководству компании, какой продукт и/или услуга действительно приносят компании желаемый результат, а какие являются побочным эффектом.

**Портфельный анализ** — это инструмент, который позволяет оценить деятельность предприятия с целью вложения средств в наиболее прибыльные направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. Основным методом портфельного анализа - построение матриц

В зависимости от планов компании по реализации той или иной стратегии, целей её дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

В качестве классических моделей, которые позволяют провести оценку портфеля бизнеса компании являются модели и инструменты, представленные в таблице 32.

Таблица 32

Классические модели, инструменты оценки портфеля бизнеса компании

	Модели, инструменты	Назначение
1	Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Матрица «темп роста – доля рынка»	Балансирование жизненных циклов продуктов
2	Матрица McKinsey	Определение привлекательного рынка/сегмента СБЕ с учетом ее конкурентной позиции
3	Матрица Ансоффа	Оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса
4	Матрица Абеля	Балансирование параметров: обслуживание групп покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта
5	Матрица ADL/LC. Матрица жизненного цикла.	Оценка степени прибыльности и поток денежной наличности СБЕ
6	Матрица Shell-DPM	Оценка денежной наличности и отдача инвестиций СБЕ

Построение портфельных матриц требует большой работы по сегментации рынка, сбору маркетинговой информации. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

*Этапы портфельного анализа:*

1. Все виды деятельности компании разбиваются на стратегические единицы бизнеса<sup>2</sup> (СЗБ).
2. Определяются стадии жизненного цикла каждой СЗБ
3. Определяются относительная конкурентоспособность и перспективы развития соответствующих рынков.
4. Разрабатывается стратегия бизнес-единиц.
5. Дается сравнительный анализ бизнес-стратегий с выявлением потребностей в ресурсах и формируется единая стратегия компании.

#### **4.1. Boston Consulting Group**

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака») (рис. 4.1.). Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы [16].

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует компания, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы

<sup>2</sup>Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка

роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

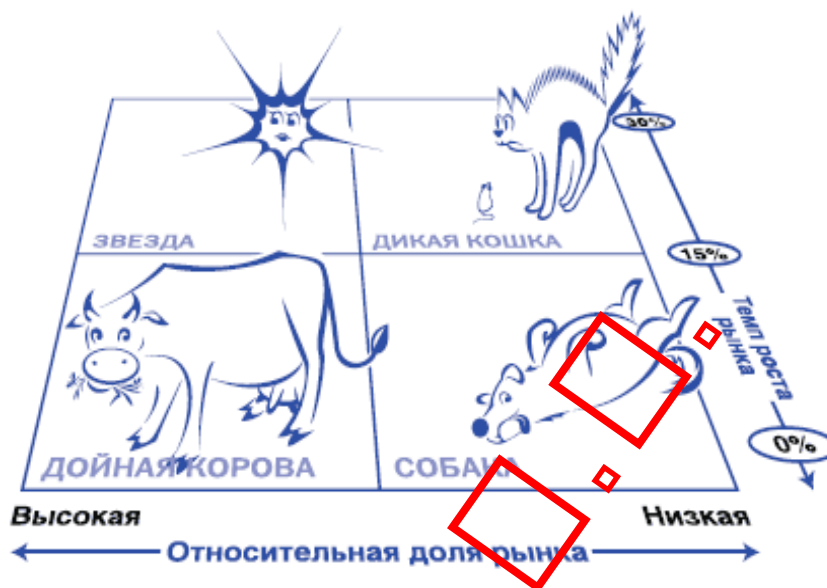


Рис. 4.1. Матрица БКГ

Построение матрицы включает в себя следующие этапы:

*Первый шаг.* Компания выходит с неким товаром или услугой на привлекательный рынок. СБЕ является новичком, и поэтому попадает в сектор «вопросительных знаков». В СБЕ активно инвестируют.

*Второй шаг:* необходимо занять лидирующие положения.

СБЕ приносит достойную прибыль или даже сверхприбыль, становится «звездой». Самое главное, что за время прохождения жизненного цикла СБЕ от «знаков вопроса» до «звезды» СБЕ начала быть узнаваема на рынке. В это время более капризными и требовательными становятся клиенты, они требуют снижения цен, рынок развивается и по мере развития становится уже не таким привлекательным.

*Третий шаг:* СБЕ имеет позицию «коровы».

СБЕ имеет позицию лидера, но уже значительно менее привлекательного рынка. На многих рынках в состоянии «коровы» можно пребывать годами, главное при этом — удерживать свое лидерство и избегать серьезных затрат, из положения «коровы» в положение «звезда» СБЕ стать не может.

*Четвертый шаг:* СБЕ со временем перемещается в квадрант «собак», где рынок является не привлекательным и СБЕ потеряла свои лидирующие позиции. Положение в этой позиции негативное, прибыли нет.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель компании должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности компании относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

### **ПРИМЕР построения матрицы БКГ (BCG) на практике**

Используя методику БКГ можно разработать стратегию фирмы относительно ее продуктового портфеля. Для этого необходимо вычислить текущие показатели методики, построить матрицу БКГ, выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из выпуска, а затем, пересчитав показатели, построить новую матрицу БКГ (табл.33).

Таблица 33

#### Текущие показатели

Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб		Доля рынка (%), 2014		Доля затрат
	2014	2015	фирмы	конкур.	
1. Игрушка «Багира»	256,8	564,96	8	32	0,5
2. Игрушка «Барсик»	124,41	124,4	50	50	0,42
3. Игрушка «Кот Бегемот»	133,98	132,95	62	31	0,8
4. Игрушка «Гаврюша»	119,44	115,0	57	43	0,33
5. Игрушка «Долматин»	256,8	1001,52	2	14	0,7
6. Игрушка «Дракоша»	175,45	75,18	7	6	0,32
7. Игрушка «Тигр Жорик»	67,48	122,99	12	88	0,6
8. Игрушка «Слоник»	87,73	350,92	6	7	0,75
9. Игрушка «Умка № 2»	73,37	47,69	16	32	0,54

Произведем расчет показателей матрицы БКГ. Рассчитаем показатель роста рынка (PP). Этот показатель характеризует движение товаров на рынке, что выражается через изменение объема реализации (продаж) данного продукта (результата данного бизнес-процесса) за последний рассматриваемый период времени (в упрощенном варианте – отношение продаж за последний период к предпоследнему). Следовательно,

$$PP_1 = 564,96 / 256,8 = 2,2;$$

$$PP_2 = 124,4 / 124,41 = 0,99992;$$

$$PP_3 = 132,95 / 133,98 = 0,992312;$$

$$PP_4 = 115,0 / 116,44 = 0,987633;$$

$$PP_5 = 1001,52 / 256,8 = 3,9;$$

$$PP_6 = 75,18 / 175,45 = 0,428498;$$

$$PP_7 = 122,99 / 67,48 = 1,822614;$$

$$PP_8 = 350,92 / 87,73 = 4;$$

$$PP_9 = 47,69 / 73,37 = 0,649993.$$

Рассчитаем показатель Относительная доля рынка (ОДР). Данный параметр определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы, а доля рынка предприятия находится как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции.

$$ОДР_1 = 8 / 32 = 0,25;$$

$$ОДР_2 = 50 / 50 = 1;$$

$$ОДР_3 = 62 / 31 = 2;$$

$$ОДР_4 = 57 / 43 = 1,32558;$$

$$ОДР_5 = 2 / 14 = 0,14286;$$

$$ОДР_6 = 7 / 6 = 1,16667;$$

$$ОДР_7 = 12 / 88 = 0,13636;$$

$$ОДР_8 = 6 / 7 = 0,85714;$$

$$ОДР_9 = 16 / 32 = 0,5.$$

Диаметр круга, выраженный в относительных единицах (объем реализации



одного из товаров принимается за единицу), выбирается пропорционально доле объема продукции в объеме реализации (необходимо, чтобы с матрицей можно было «работать», поэтому надо быть внимательным при выборе эталона) (рис.4.2.).

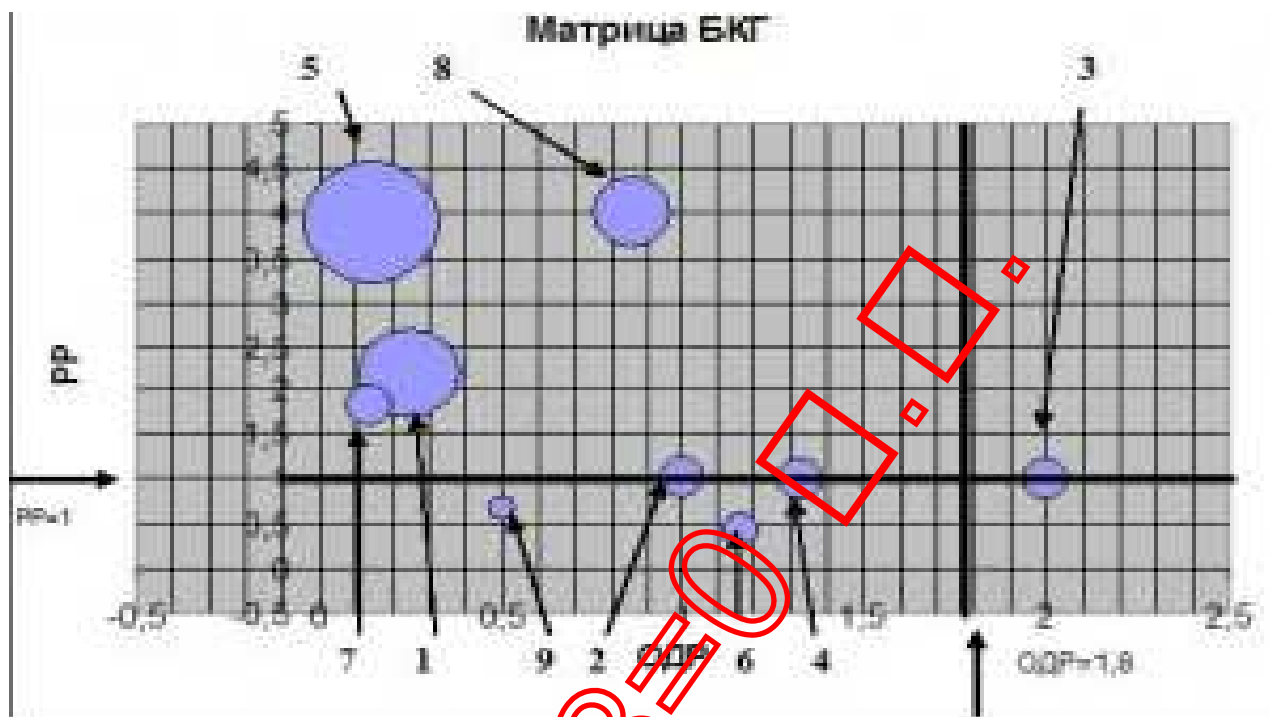


Рис. 4.2. Пример расположения бизнес-единиц на матрице BCG

Соотнесем полученную диаграмму с матрицей БКГ. Границы квадрантов матрицы здесь показаны стрелками. Каждый продукт (номера продуктов отмечены цифрами), выпускаемый компанией, соотносится со своим квадрантом матрицы БКГ (табл 34.)

Из выпускаемых фирмой товаров (как следует из описания областей матрицы БКГ) только группа «Кот Бегемот», относящаяся к области «Дойные коровы» (на границе с областью «Звезды»), приносит устойчивую прибыль. Составляя новый продуктовый портфель компании, следует ориентироваться на наиболее перспективные товары. Однако, в данном случае оказывается, что большая часть продуктов компании относится к области «Дикие кошки» или «Собаки». Продукты, классифицируемые как «Дикие кошки», несомненно перспективны, так как находятся на быстро растущих рынках, но их продвижение требует от компании больших финансовых затрат. В данном же

случае, устойчивый приток средств обеспечивает только один товар «Кот Бегемот», прибыль от реализации которого не может покрыть такое количество разворачиваемых проектов, классифицируемых как «Дикие кошки».

Таблица 34

Вид продукции	ОДР	РР	диаметр	Квадрант БКГ
1. Игрушка «Багира»	0,25	2,2	0,22	Дикая кошка
2. Игрушка «Барсик»	1	1,00	0,05	Собака (на границе с дикой кошкой)
3. Игрушка «Кот Бегемот»	2	0,99	0,05	Дойная корова (на границе со звездой)
4. Игрушка «Гаврюша»	1,33	0,99	0,05	Собака (на границе с дикой кошкой)
5. Игрушка «Долматин»	0,14	3,9	0,39	Дикая кошка
6. Игрушка «Дракоша»	1,17	0,43	0,03	Собака
7. Игрушка «Тигр Жорик»	0,14	1,82	0,05	Дикая кошка
8. Игрушка «Слоник»	0,86	4	0,14	Дикая кошка
9. Игрушка «Умка № 2»	0,5	0,65	0,02	Собака

Кроме того, в портфеле компании находятся четыре товара, классифицируемые как «Собаки». Обычно такого рода продукты не приносят существенных прибылей и их выпуск оправдан только в рамках выделенного рынка при отсутствии серьезных рисков, на глобальном рынке или в случае, когда выпуск этого товара даст компании дополнительные конкурентные преимущества. В данном случае мы работаем в упрощенной ситуации, поэтому будем считать, что товары, классифицируемые как «Собаки», компании не выгодны. В реальной ситуации необходимо было бы изучить подробную информацию по каждому продукту более детально.

Итак, считаем, что «Собаки» компании не выгодны, следовательно, компания может исключить их из своего продуктового портфеля. Четыре же «Диких кошки» требуют очень большого притока средств, следовательно, компании не выгодно осуществлять выпуск всех этих продуктов одновременно. Разумно было бы выделить один или два товара (наиболее перспективных для

компании) и вложить в них все те средства, которые освободятся от снятия с производства «Собак» и дополнительных «Диких кошек».

Так как мы работаем в упрощенной ситуации, то будем выбирать один продукт, наиболее перспективный для компании. В данном случае наиболее перспективными являются продукты 5 (игрушка «Долматин») и 8 (игрушка «Слоник»). Продукт 5 имеет самую большую долю в общем объеме реализации компании, продукт 8, имея одинаковый с 5-м продуктом уровень показателя РР, при этом имеет самый высокий среди «Диких кошек» уровень показателя ОДР. Выберем продукт 8, который наиболее сильно «продвинулся» к области «Звезды» матрицы БКГ.

Далее произведем расчет новой системы показателей по алгоритму БКГ–методики.

1. По показателю продаж (V реализации) 8-го продукта рассчитываем суммарный V рынка по этому товару = (старый показатель продаж (V реализации))/(доля рынка фирмы по этому товару)·100=350,92/6·100=5848,67.

2. По продуктам 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, которые выводятся с рынка, рассчитываем общую сумму, предназначенную для перераспределения =S(V реализации)·(покрытие затрат) = 282,48+52,248+37,95+701,064+24,058+73,794+25,753=1197,346.

3. Прирост продаж (реализаций)=1197,346/(покрытие затрат продукта 8)=1596,461.

4 Новый V рынка=(старый V рынка)+1596,461=5848,67+1596,461=7445,13.

5. Новый V продаж=(старые продажи (V реализации) продукта 8)+(прирост продаж)=350,92+1596,461=1947,381.

6. Новая доля фирмы на рынке = (новый V продаж)/(новый V рынка)=1947,381/7445,13=0,262.

7. V продаж основного конкурента =(старый V рынка)·(доля рынка основного конкурента)=5848,67·0,07=409,41.

8. Новая доля рынка основного конкурента  $= (V \text{ продаж основного конкурента}) / (\text{новый } V \text{ рынка}) = 409,41 / 7445,13 = 0,055$ .

9. Новый ОДР  $= (\text{новая доля фирмы на рынке}) / (\text{новая доля рынка основного конкурента}) = 0,262 / 0,055 = 4,76$ .

10. Новый РР  $= (\text{новый } V \text{ продаж}) / (\text{продажи по товару за прошлый 2002 год}) = 1947,381 / 87,73 = 22,197$ .

Итак, **новый продуктовый портфель** будет:

Вид продукции	ОДР	РР	Диаметр	Область
3. Игрушка «Кот Бегемот»	2	0,99	0,06	Дойная корова / Звезда
8. Игрушка «Слоник»	4,76	22,197	0,936	Звезда

Полученная в результате анализа по методу БКГ **продуктовая стратегия** оказывается очень привлекательной, так как позволяет за счет снятия с производства не очень перспективных продуктов превратить один из продуктов из «Дикой кошки» в неоспоримую «Звезду». Такой **стратегический ход** позволит компании завоевать прочное место на рынке детской продукции и возможно получить необходимые средства для раскручивания новых (на данной стадии отвергнутых) продуктов, но это уже вопрос будущих разработок стратегических линий. Однако необходимо отметить, что на практике требуется с осторожностью относиться к полученным результатам и производить многократную их проверку, рассматривая различные варианты будущей стратегии (в целях исключения упущенных возможностей).

#### 4.2. Ge/McKinsey

Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по двум параметрам: привлекательность стратегической бизнес-единицы (СБЕ); позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СБЕ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице McKinsey используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

Матрица McKinsey имеет размерность 3x3. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

В матрице McKinsey выделяются три области стратегических позиций: 1. область победителей; 2. область проигравших; 3. средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса (рис. 4.4.).

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого

рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

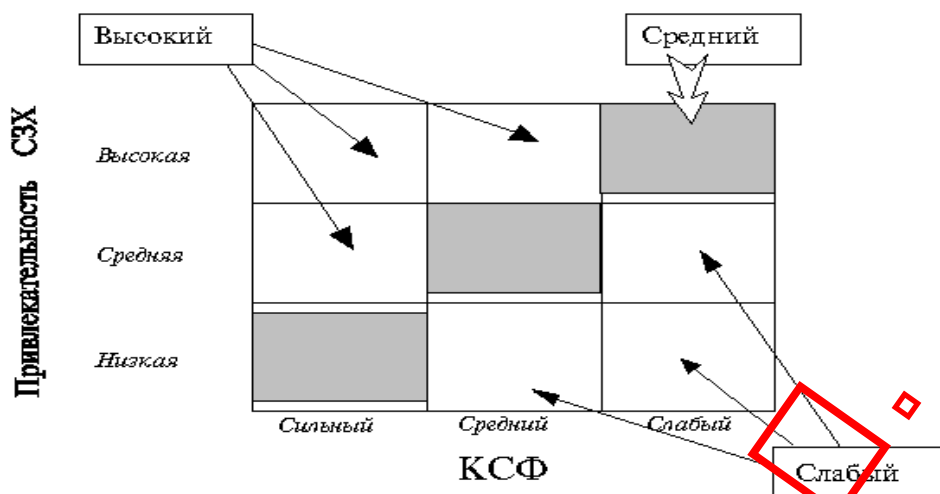


Рис. 4.4. Модель матрицы GE / McKinsey

Анализ продуктового портфеля компании по матрице McKinsey представлен в таблице 35.

В представленной матрице значительно расширен выбор стратегических решений. Вместе с тем, матрице присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- ✓ трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- ✓ субъективность оценок;
- ✓ статичный характер модели;
- ✓ слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица McKinsey применима далеко не во всех случаях и также как и матрица БКГ носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

Матрица может использоваться только компаниями приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают компании предпринимательского типа.

Модель McKinsey исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности.

## Анализ продуктового портфеля, определяющий выбор стратегии

		Конкурентоспособность		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	<b>Победитель 1. Лидер</b> Отдавайте абсолютное преимущество данному продукту – вкладывайте в него все необходимые ресурсы, чтобы удержать рыночную позицию; инвестируйте в производственные мощности	<b>Победитель 2</b> <i>Предупреждение.</i> Старайтесь сильнее, хотя, возможно вы обречены на потерю своих позиций	<b>Вопрос.</b> <i>Удвоение объема инвестиций или уход из бизнеса.</i> Делайте масштабные вложения в завтрашние «звезды», либо ликвидируйте бизнес
	Средняя	<b>Победитель 3. Развитие</b> Если на рынке нет лидера, оставайтесь на одном уровне с конкурентами – развитие вместе с рынком	<b>Средний бизнес.</b> <i>Удержание позиций и осторожность</i> Извлекайте максимальную прибыль; не делайте никаких крупных вложений	<b>Проигравший 1.</b> <i>Постепенный уход из бизнеса.</i> Продавайте свои активы постепенно
	Низкая	<b>Создатель прибыли.</b> <i>Генератор прибыли</i> Используйте прибыль для развития других направлений	<b>Проигравший 2.</b> <i>Постепенный уход из бизнеса.</i> Продавайте свои активы постепенно	<b>Проигравший 3.</b> <i>Изъятие инвестиций.</i> Ликвидируйте свой бизнес и «перебрасывайте» ресурсы в другие направления

Результат анализа по методу McKinsey зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗБ, которая рассчитывается в матрице McKinsey может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗБ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

ПРИМЕР принятия стратегического решения по бизнес-единицам на основе Ge/McKinsey (табл 36)

Таблица 36

Исходные данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс ед	Емкость (размер) рынка, тыс ед	Темп роста рынка, %
1	2568	3020	10700	113.5
2	3036	4337	13200	96.1
3	1280	1423	9850	108.2
4	2055	1645	10280	107.3
5	2058	2060	12860	113.7
6	463	385	5780	101.8
7	320	291	5370	111.1
8	5772	5770	15600	104.5
9	7312	8121	21540	99.2
10	2188	2735	12150	103.7

Таблица 37

Экспертные оценки привлекательности рынков

Характеристики привлекательности	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер и темп роста рынка	0.2	4	1	7	8	10	4	9	5	3	6
Качество рынка	0.1	2	1	7	6	10	3	7	4	2	5
Конкурентная ситуация	0.4	5	1	6	5	8	3	7	6	2	3
Влияние внешней среды	0.3	5	3	8	7	9	6	8	6	4	7

Таблица 38

Экспертные оценки конкурентных позиций СХП

Характеристики позиции в конкуренции	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Относит позиция на рынке	0.2	6	5	5	7	5	6	3	5	5	4
Отн потенциал пр-ва	0.25	4	4	5	8	6	7	8	6	4	5
Отн потенциал НИОКР	0.35	5	4	3	4	4	5	4	4	6	3
Отн потенциал персонала	0.2	7	6	9	8	8	7	8	8	6	9



## Расчет показателей для построения матрицы БКГ

	Доля рынка	Доля рынка конкурента	Доля на рынке		Темпы роста	Доля на рынке	Доля рынка (сегмент)
1	0.24	0.282242991	0.850331126	1	1.135	0.850331126	0.24
2	0.23	0.328560606	0.700023057	2	0.961	0.700023057	0.23
3	0.129949239	0.144467005	0.899508082	3	1.082	0.899508082	0.129949239
4	0.199902724	0.160019455	1.249240122	4	1.073	1.249240122	0.199902724
5	0.160031104	0.160186625	0.999029126	5	1.137	0.999029126	0.160031104
6	0.080103806	0.066608997	1.202597403	6	1.018	1.202597403	0.080103806
7	0.059590317	0.054189944	1.099656357	7	1.111	1.099656357	0.059590317
8	0.37	0.369871795	1.00034662	8	1.045	1.00034662	0.37
9	0.339461467	0.377019499	0.900381726	9	0.992	0.900381726	0.339461467
10	0.180082305	0.225102881	0.8	10	1.037	0.8	0.180082305

## Расчет показателей для построения матрицы МакКинзи

## Оценка привлекательности рынка

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	1.6	6.9	6.3	8.9	4.1	7.7	5.6	2.8	5

## Оценка конкурентных позиций СХП

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.35	4.6	5.1	6.4	5.5	6.1	5.6	5.5	5.3	4.9

На основе полученных данных построим матрицы BCG и МакКинзи (рис. 4.5-4.6.).

Стратегические решения по бизнес-единицам:

При анализе положения отдельных СХП в портфеле было выявлено следующее:

Согласно матрице БКГ к **звездам** относятся 4, 6, 7, 8 СХП. К **собакам** относятся 2 и 9 СХП, к **трудным детям** относятся 1, 3, 5, 10 СХП, ни одна СХП не находится в области **дойных коров**.

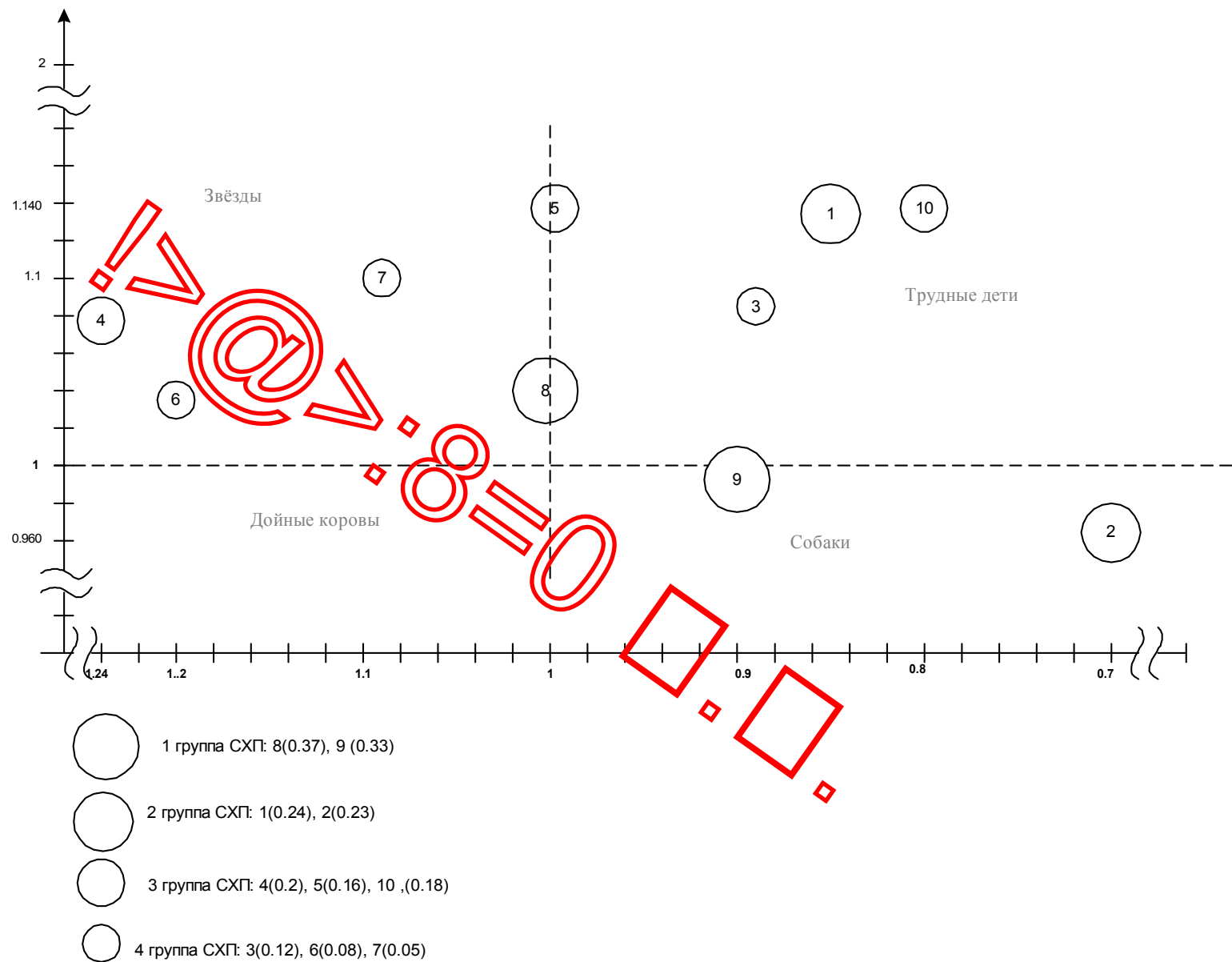
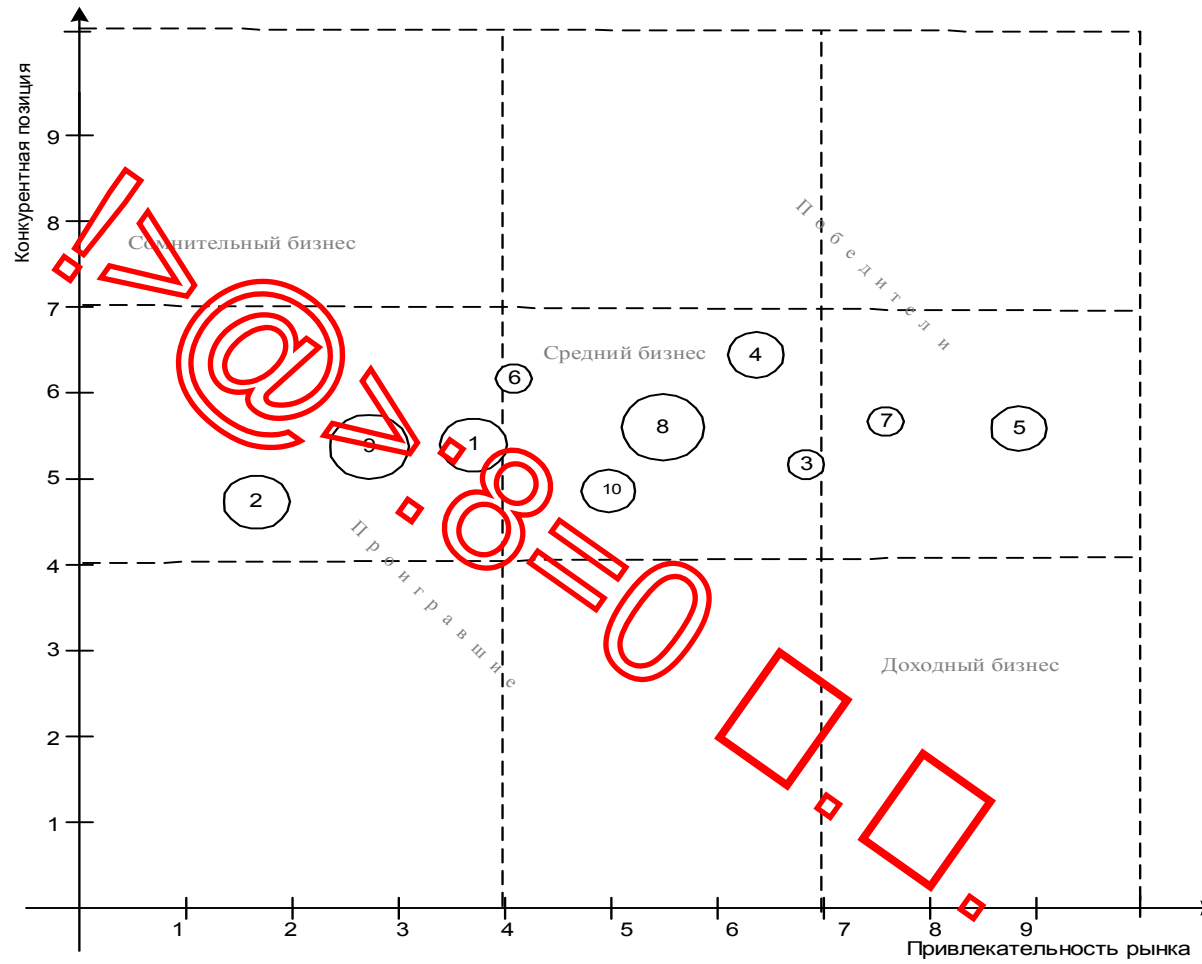


Рис. 4.5. .Матрица БКГ

Рис. 4.6. Матрица Мак-Кинзи



Согласно матрице Мак-Кинзи в зоне **проигравших** находятся 2, 9 и 1 СХП, в зоне **среднего бизнеса** находятся 3, 4, 6, 8 и 10 СХП. 7 и 5 СХП относятся к **победителям**.

**1 СХП:** по матрице БКГ оно относится к трудным детям, а по матрице МакКинзи к проигравшим. Как правило, к трудным детям относятся товары, находящиеся на начальной стадии жизненного цикла и обещающие высокие темпы роста рынка, однако по матрице Мак-Кинзи мы видим, что привлекательность данного рынка не велика и конкурентные позиции не высоки. Таким образом, очевидно данный СХП не станет звездой и не будет приносить прибыли. Т.е. его инвестиционная привлекательность весьма низка.

**2 СХП:** по матрице БКГ относится к собакам и по матрице Мак-Кинзи к проигравшим, а, следовательно, менее всего привлекателен для вложения в него инвестиций. Как правило, такие товары находятся на стадии спада жизненного цикла, а следовательно пока они приносят прибыль следует её инвестировать в «трудных детей» и «звезд», при окончательном затухании спроса товар убирается с рынка.

**3 СХП:** по матрице БКГ относится к «трудным детям», а по матрице Мак-Кинзи к победителям. Таким образом, можно заключить, что данный СХП - весьма привлекателен для инвесторов. При высоких темпах роста рынка он имеет достаточно прочные позиции.

**4 СХП:** по матрице БКГ относится к звездам и по матрице Мак-Кинзи к зоне среднего бизнеса. Для данного СХП, несомненно, важным является укрепление позиций на рынке за счет инвестиций. Данный СХП приносит определенную прибыль, которая, однако, уходит на укрепление его позиций. При замедлении или стагнации спроса фирма может получить дойную корову, поэтому данный СХП является весьма выгодным для вложения денежных средств.

**5 СХП:** по матрице БКГ относится к «трудным детям», а по матрице Мак-Кинзи к победителям. Как и 3 СХП, данный СХП весьма привлекателен для

инвесторов. При высоких темпах роста рынка он имеет достаточно прочные позиции.

**6 СХП:** По матрице БКГ относится к звездам и по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Как и для 4 СХП, для данного СХП важным является укрепление позиций на рынке за счет инвестиций. СХП не должен оставаться в среднем бизнесе, его требуется перевести в зону победителей.

**7 СХП:** по матрице БКГ относится к звездам, а по матрице Мак-Кинзи к победителям. Позиции как звезд так и победителей должны укрепляться финансовыми инвестициями.

**8 СХП:** по матрице БКГ относится к звездам, а по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Для данного СХП ситуация аналогична 6-му и 4-му СХП. Следовательно они имеют одинаковый приоритет инвестирования.

**9 СХП:** по матрице БКГ относится к «собакам» и по матрице Мак-Кинзи к проигравшим. Ситуация аналогична ситуации со 2-ым СХП. Эти СХП имеют низший приоритет инвестирования.

**10 СХП:** по матрице БКГ данный СХП относится к трудным детям, а по матрице Мак-Кинзи к среднему бизнесу. Безусловно сюда необходимы инвестиции. Необходимо переведение в «звезды» по БКГ и в победители по Мак-Кинзи.

В первую очередь инвестиции необходимы для 7 СХП, оно имеет самые «обнадеживающие позиции». Вторыми по приоритетности инвестирования идут 4, 6, 8 СХП. Третьими - 5,3. Список замыкает 10 СХП. Остальные СХП не привлекательны для вложения денежных средств и вероятно не окупят их. Однако при наличии возможности можно инвестировать развитие 1 СХП. 9 и 2 СХП абсолютно не привлекательны для инвестиций и не имеют никаких перспектив развития.

По результатам анализа можно сказать, что портфель несбалансированный. В портфеле содержатся в основном «трудные дети» и «звезды» (по БКГ) или «победители» и «средний бизнес» (по Мак-Кинзи), требующие вложения денежных средств для своего развития. И нет ни одной

«дойной коровы» (БКГ) или «доходного бизнеса (Мак-Кинзи), которые бы обеспечивали наличие этих денежных средств. Для достижения сбалансированности портфеля необходимо «вырастить» из «звезд» «дойных коров».

### 4.3. Матрица И. Ансофф

Игорь Ансофф, гуру стратегического управления, предложил внешне очень простую схему, снова связанную с сегментацией: разделить старые рынки и новые рынки, старые продукты и новые продукты (табл. 41). Все это опять достаточно субъективно, как силы и слабости в SWOT-анализе.

Когда рынок можно считать старым, понятным, освоенным и предсказуемым? Это решает само руководство фирмы. То же самое касается понимания новизны своих продуктов и услуг. Есть ли у нас статистика потребности в запчастях? Знаем ли мы сроки и стоимость ремонтов? Сколько человек нужно будет набрать для исполнения гарантийных обязательств? Понятно, что на все эти вопросы сначала отвечают примерно, изучая опыт других фирм, привлекая внешних экспертов, а по мере накопления опыта утверждают собственные нормативы и правила [17].

Таблица 41

Матрица Ансофф

Рынок	Продукт	
	<i>Старый (существующий)</i>	<i>Новый</i>
<i>Старый (существующий)</i>	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Развитие продукта (новые или улучшенные продукты)
<i>Новый</i>	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Например, продукт считается новым в течение года с момента первой продажи или до конца текущего финансового года. Или — рынок считается

новым в течение 18 месяцев с момента первого контакта с ним или до получения 5 VIP-клиентов. Общих правил здесь нет, многое зависит от отрасли и характера первых лиц.

Используя матрицу Ансофф существуют некоторые закономерности, которые не раз подтверждались на практике (табл. 42).

Таблица 42

Точность прогноза продаж по схеме Ансофф

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	Точность прогноза продаж 90-100 %	Точность прогноза продаж 40-50 %
Новые продукты	Точность прогноза продаж 60-70 %	Точность прогноза продаж 10-20 %

### ПРИМЕР

Предположим, менеджер готов взять на себя план продаж в объеме 10 млн рублей. Далее необходимо ему расписать эти 10 млн рублей по матрице Ансоффа. Получается некая картинка (табл. 43).

Таблица 43

Пример практического применения матрицы Ансофф

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	6 млн руб.	1 млн руб.
Новые продукты	2 млн руб.	1 млн руб.

Воспользуемся выше приведенными значениями вероятностей, чтобы прикинуть, какой реально объем продаж может быть достигнут. За пессимистический вариант возьмем нижние границы вероятностей:

$$6 \text{ млн} \times 90 \% + 2 \text{ млн} \times 60 \% + 1 \text{ млн} \times 40 \% + 1 \text{ млн} \times 10 \% = 7,1 \text{ млн руб.}$$

Для оптимистического варианта возьмем верхние границы диапазонов:

$$6 \text{ млн} \times 100 \% + 2 \text{ млн} \times 70 \% + 1 \text{ млн} \times 50 \% + 1 \text{ млн} \times 20 \% = 8,1 \text{ млн руб.}$$

Если считать по средней величине, то очевидно, что план будет выполнен в объеме примерно 7,6 млн рублей.

В предложенной менеджером матрице с объемом продаж 10 млн рублей можно поверить только в 7,6 млн рублей. Далее возможен вариант либо взять менее напряженный план (9 млн вместо 10), либо поискать резервы, новых клиентов, либо подумать о возможности другого расклада в матрице Ансоффа. Самое главное — соотношение между клетками, оно определяет прибыльность и устойчивость бизнеса. Еще раз повторюсь: старые и новые рынки, продукты — понятия условные, и для каждой отрасли, сегмента рынка они могут быть свои. Кто-то считает старьем товары, выпущенные в прошлом квартале, а кто-то уже лет пять выпускает одно и то же и не собирается ничего менять.

Пока мы находимся в области старых рынков и старых клиентов, риски и новые затраты сравнительно невелики, устойчивость максимальная. Как только происходит переход в правую часть матрицы, растут затраты и риски (максимально для новых клиентов). Это отдельные бизнес-планы, которые надо просчитывать.

Работа в рамках одной только первой клетки — это стагнация, потеря динамики, излишняя консервативность, вместе с тем риски должны быть просчитанными и разумными.

Очевидно, что прогнозировать и планировать нужно не только доходы, но и затраты. Для известных продуктов и знакомых клиентов планирование можно осуществлять (если не возникают внешние форс-мажоры) с достаточно высокой точностью. Если продукты новые, затрат может оказаться больше, для новых клиентов затраты могут вырасти в несколько раз. Трудно заранее оценить стоимость продвижения товара на новый рынок, информационные, рекламные и прочие затраты, к тому же мы еще слабо представляем себе способы и сроки принятия решений на новых для нас рынках.

Эксперименты обязательны, но перевод их в регулярный бизнес (или закрытие) должен быть очень аккуратным — надо заранее определить сроки, возможные затраты, пределы терпения и т. д.



Возможен следующий вариант, представленный в таблице 44

Таблица 44.

Пример оценки прогноза продаж по матрице Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	4 млн руб.	
Новые продукты		6 млн руб.

При данном раскладе весьма высокая вероятность того, что такой план будет выполнен лишь на 45—50 %, потому что четвертая клетка (новые рынки — новые продукты) — это «игра в казино». Там можно, ничего не зная (новичкам везет!), сразу выиграть очень много, в разы больше, чем планировалось, но чаще там все теряют. Надо ли подставлять репутацию и половину бизнеса или можно поискать более взвешенный вариант?

Бывают ситуации, когда все приходится ставить на карту, но зачем делать это добровольно и регулярно?

И еще надо обязательно учесть один момент, если речь идет не о целой бизнес-единице, работающей во всех четырех клетках матрицы Ансоффа, а о специализированной группе сотрудников или дилере. В разных клетках матрицы Ансоффа, вообще говоря, должны работать разные типы людей:

- служащие («отжимающие» старых клиентов и добывающиеся эффективности);
- охотники (новые рынки со старыми продуктами);
- авантюристы (новые продукты на новых рынках).

В разных клетках по-разному должны стимулироваться инициатива и активность; специалисты или дилеры, в зависимости от новизны задачи, могут получать разные условия (скидки, бонусы ит. п.). Разным рискам должны соответствовать разные системы мотивации, распределения полномочий и ресурсов. Так, для работы в четвертой клетке, где риски максимальны, нужно

подбирать сотрудников, партнеров с предпринимательской жилкой, быть готовым делиться с ними прибылью и не делать трагедий из неудач.

#### **4.4. Модель Arthur D.Little / Life Cycle (ADL /LC)**

Модель “ADL/LC” (Arthur D. Little / Life Cycle) является одной из наиболее распространенных моделей, использующих понятие жизненного цикла бизнес-единицы или отрасли. Здесь предполагается, что любой бизнес последовательно проходит в своем существовании этапы рождения, развития, зрелости и спада. Анализ позиции конкретного бизнеса проводится в координатных осях Y – стадия жизненного цикла спроса на продукта и X – относительное положение на рынке (конкурентная позиция бизнеса. Согласно модели, относительное положение бизнеса на рынке может быть ведущим, сильным, заметным, прочным, слабым. Таким образом, получается матрица 4x5 (рис. 4.7).

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом:

##### **Рождение**

Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

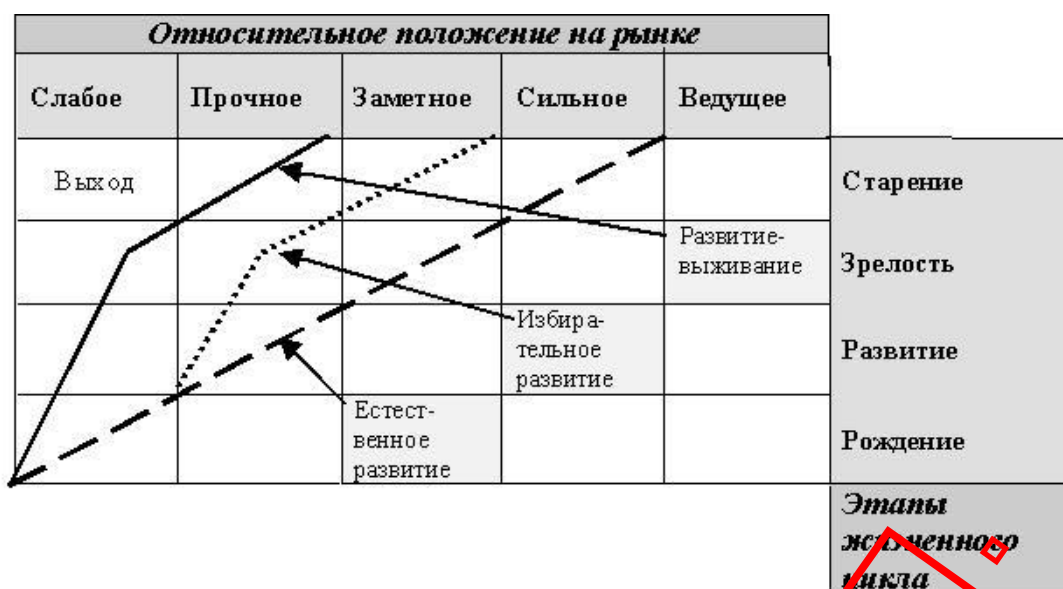


Рис. 4.7. Модель *Arthur D.Little* (ADL/LC)

### Рост

На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у всё большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей. На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

### Зрелость

На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

### Старость

На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно характеризовать следующим образом:

### **Ведущая**

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии<sup>3</sup> или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

### **Сильная**

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

### **Заметная**

Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не

---

<sup>3</sup> Квазимонополия - ситуация, когда ряд производителей или продавцов, являясь, по сути, монополистами в данном сегменте рынка, конкурируют между собой.

доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

### **Прочная**

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

### **Слабая**

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Используя анализ, проведенный в предыдущих разделах индивидуальной работы, а также приведенные характеристики модели ADL /LC сформулируйте стратегические решения, используя следующий алгоритм:

На первом этапе предварительно и в общей форме определяется в соответствии с тем, какую клетку матрицы занимает данный конкретный бизнес (табл. 45, 46).

На втором этапе учитывается позиционирование бизнеса внутри данной клетки матрицы. В зависимости от позиции здесь осуществляется выбор линий дальнейшего движения бизнеса и конкретизация стратегий, хотя формулировки стратегий здесь также носят еще достаточно общий характер. Для каждой из ячеек матрицы существуют свои возможные стратегические маршруты по линии естественного развития или линии избирательного развития (рис. 4.7.), и, соответственно выбору, свой набор уточненных стратегий. Поэтому на третьем

этапе осуществляется выбор уточненной стратегии, соответствующей выбранному пути развития бизнеса. Здесь для каждой из возможных ситуаций предлагается конкретный набор комбинаций из 24 уточненных стратегий (табл. 48), причем последние формулируются в терминах хозяйственных операций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (табл. 45)

Таблица 45

Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широга производственных линий Развитие технологий

Таблица 46

Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадии зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Темп роста	?	Растущая прибыль	Прибыль та же или снижается	0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность

Фактор	Стадии зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития (рис. 4.7.), возможен выбор как минимум из двух альтернатив будущего стратегического маршрута. Например, для бизнеса, попавшего в клетку Прочная – Развитие, возможен стратегический выбор между линиями *Естественного развития* и *Избирательное развитие* (табл. 47).

Таблица 47

#### Характеристики позиций по модели ADL – LC

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
1	Слабая / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> По линии <b>Развитие – Выживание</b> – с типовой стратегией <i>Догнать – Догнать</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18. <b>Выход</b> из бизнеса с типовой стратегией <i>Выход – Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22; или стратегией <i>Выход – Отказ от инвестиций</i> и ТСУ: 6, 16, 17, 18, 23.
2	Слабая / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> <b>Развитие – Выживание</b> – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22; или типовой стратегией <i>Возобновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. <b>Выход</b> – с типовой стратегией <i>Отказ</i> и ТСУ: 24.
3	Слабая / Зрелость	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> <b>Развитие – Выживание</b> – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22, или типовой стратегией <i>Обновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. <b>Выход</b> – с типовой стратегией <i>Поэтапный уход – Уход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
4	Слабая / Старение	Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. <u>Возможен 1 стратегический маршрут:</u> <b>Выход</b> – с типовой стратегией <i>Выход – Отказ</i> и ТСУ: 24
5	Прочная / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Очень избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19 <b>Избирательное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19
6	Прочная / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. <u>Возможны три стратегических маршрута:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение, дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. <b>Избирательное развитие</b> с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточения, дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. <b>Развитие – выживание</b> – с типовой стратегией <i>Стремительный поиск своей доли</i> – <i>Успеть</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18.
7	Прочная / Зрелость	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> <b>Избирательное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Найдите нишу</i> и держитесь в ней – <i>Удержать нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. <b>Выход</b> – с типовой стратегией <i>Поэтапный выход</i> – <i>Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
8	Прочная / Старения	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Рекомендуется один стратегический маршрут:</u> <b>Выход</b> – с типовой стратегией <i>Поэтапный уход</i> или типовой стратегией <i>Отказ</i> – <i>Отказ</i> и ТСУ: 24.
9	Заметная / Рождение	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвест-ие. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли</i> – <i>Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21
10	Заметная / Развитие	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u>



№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
		<p><b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Лидерство и ценообразование на наиболее важном рынке</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p> <p><b>Избирательное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>
11	Заметная Зрелость /	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u></p> <p><b>Естественное развитие</b> - с типовой стратегией <i>Надлежащая эксплуатация – Расте вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p> <p><b>Избирательное развитие</b>- с типовой стратегией <i>Найти и защитить свою нишу</i> и ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19.</p>
12	Заметная Старение /	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u></p> <p><b>Избирательное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши</i> и ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21; или типовой стратегией <i>Удерживать – Удержать нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.</p> <p><b>Выход</b> – с типовой стратегией и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.</p>
13	Сильная Рождение /	<p>Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитруется. Инвест-ие интенсивное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p><b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Старт</i> и ТСУ: 3, 4, 5; или типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
14	Сильная Развитие /	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно кредитруется. Инвестирование интенсивное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p><b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
15	Сильная Зрелость /	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p><b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p>
16	Сильная Старение /	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u></p>

№ п/п	Название позиции	Краткая характеристика
1	2	3
		<b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Собрать</i> и ТСУ: 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22. <b>Избирательное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержатъ Держитесь за нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.
17	Ведущая Рождение	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Начало нового бизнеса</i> и ТСУ: 3, 4, 5.
18	Ведущая Развитие	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. <u>Возможен один стратегически маршрут:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Удержание доли рынка – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
19	Ведущая Зрелость	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержание доли Рост вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
20	Ведущая Старение	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> <b>Естественное развитие</b> – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

Перечень типовых стратегических уточнений (ТСУ) представлен в таблице 48.

Таблица 48

#### Типовые стратегические уточнения по модели ADL -LC

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
1	Прямая интеграция
2	Обратная интеграция
3	Вхождение в рынок
4	Первичное развитие рынка
5	Увеличение производственных мощностей
6	Рационализация (улучшение) дистрибьюторской системы

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
7	Развитие производства за рубежом
8	Развитие бизнеса за рубежом
9	Экспорт традиционного продукта
10	Лицензирование за рубежом
11	Осторожные действия
12	Новые продукты / традиционные рынки
13	Новые продукты / новые рынки
14	Системное повышение эффективности
15	Действие при национализации рынка
16	Полная рационализация бизнеса
17	Улучшение ассортимента продукта
18	Совершенствование продукта
19	Традиционные продукты / новые рынки
20	Традиционные продукты / традиционные рынки
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое портфельный бизнес компании?
2. Назовите модели /инструменты оценки портфеля бизнеса компании.
3. Опишите модель BCG/. Назовите преимущества и недостатки данной модели.
4. Назовите общие (схожие) характеристики моделей BCG и Ge/McKinsey. В чем заключаются их отличия?
5. Как Вы думаете, можно ли оценить эффективность портфеля бизнеса компании на основе анализа только одной модели/матрицы, представленный в данном разделе?
6. В чем заключается эффективность модели И.Ансофф при оценке портфеля бизнеса компании?
7. Назовите преимущества модели ADL/LC .
8. Опишите конкурентные позиции вида бизнеса по модели ADL/LC.

## 5. ВЫБОР СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

### 5.1. Условия выбора стратегии компании

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых разными компаниями в конкурентной борьбе. Однако эта задача оказалась весьма сложной в силу двух обстоятельств: во-первых, компании, конкурирующие на рынке, демонстрируют такое множество разнообразных типов поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам.

Приступая к изучению данной темы, следует помнить, что, каждая из выделенных стратегий представляет собой базовую стратегию, которая имеет множество альтернативных вариантов.

После проведения анализа внутреннего потенциала компании, выявления сильных и слабых сторон, приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями руководство организации может приступить к анализу альтернативных вариантов и выбору стратегии.

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для компании способ развития, может быть сведено к трем основным типам:

1. стратегия стабильности,
2. стратегия роста,
3. стратегия сокращения.

У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов (рис. 5.1.). Компания может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

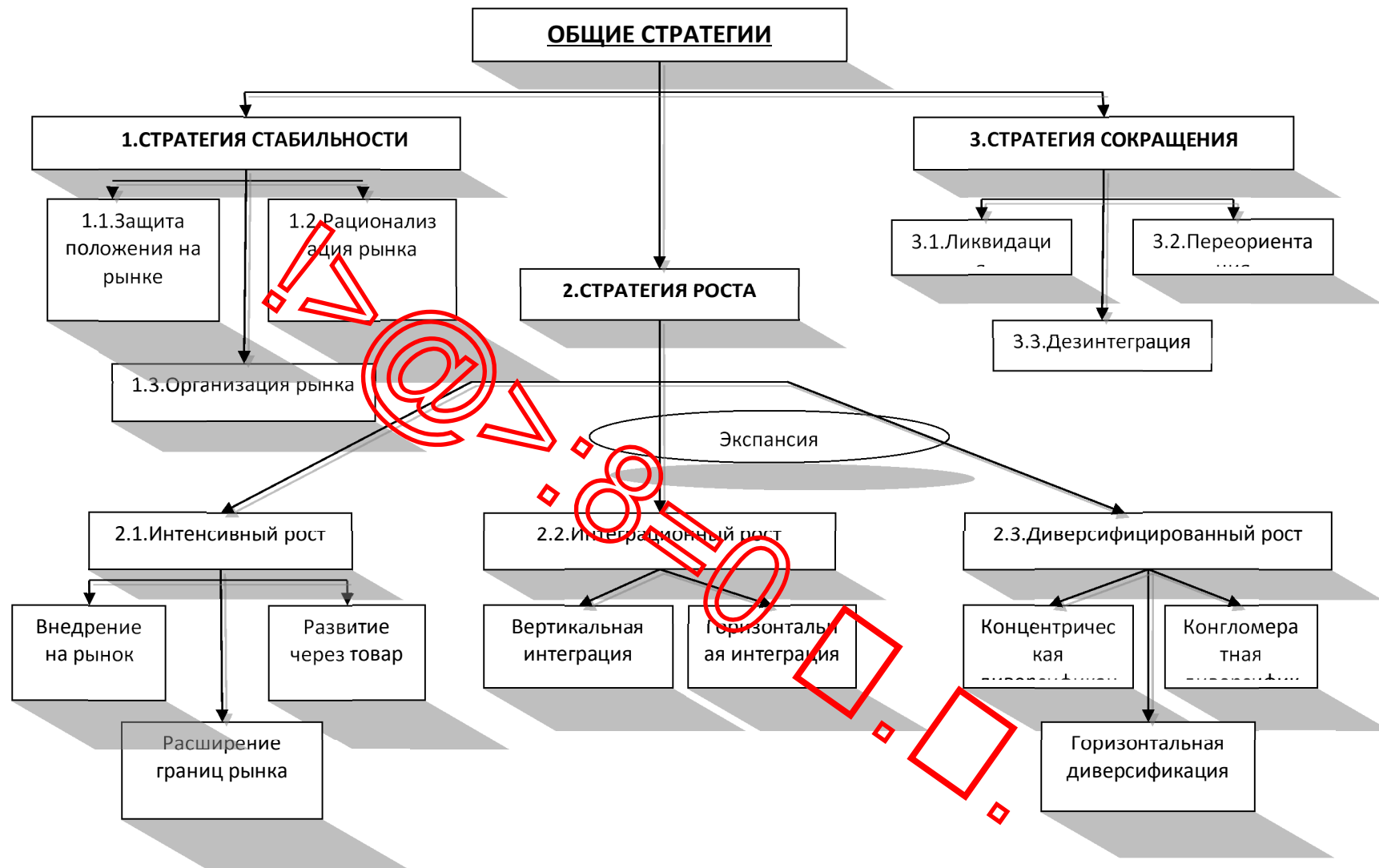


Рис. 5.1. Дерево общих стратеги

## 1. Стратегия стабильности

Стратегия стабильности - это сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

## 2. Стратегия роста

Стратегия роста – это увеличение компании, часто через проникновение и захват новых рынков. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Эта стратегия может быть направлена на внутреннюю или внешнюю среды. Внутренний рост характеризуется расширением ассортимента товара, внешний рост может быть «вертикальным» (слияние фирм в несвязанных отраслях) и «горизонтальным» (приобретение смежных фирм-поставщиков и т. п.).

Поэтому можно выделить следующие разновидности стратегии роста: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

1. поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
2. слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
3. совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

С. Виханский, выделяет три группы стратегий роста:

1. Стратегии концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегии интегрированного роста — это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

*2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2.2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста - эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;



- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

3.1. *Стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

3.2. *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

3.3. *Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

В отличие от О. С. Виханского, П. Дойль выделяет четыре вида диверсификации, объединив стратегии интегрированного и диверсифицированного роста:

1) интеграция вперед по технологической цепочке, когда компания «плывет вниз по течению», то есть берет на себя обязанности и функции, ранее выполняемые третьей стороной, например предприятиями оптовой или розничной торговли;

2) интеграция назад по технологической цепочке. Движение «вверх по течению», организация или покупка предприятий, ранее выполнявших функции поставщиков;

3) концентрическая диверсификация. Компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенные черты сходства с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками. Обращение к новым видам деятельности, возможно, позволит снизить затраты или повысить эффективность работы;

4) диверсификация по принципу создания конгломерата. В данном случае новые товары или рынки не связаны с выпускаемыми компанией товарами, имеющимися технологиями или текущими рынками. Этот вид диверсификации связан с наибольшим риском.

Очень часто в литературе встречается стратегия ограниченного роста. Этой стратегии придерживается большинство компаний. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

### **3. Стратегия сокращения**

Стратегия сокращения (последнего средства) реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие стратегии роста при определенных обстоятельствах невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Ее разновидностями являются следующие:

Стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, из лишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

Стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

Стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по

сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды;

Стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Стратегия сочетания (комбинированная) представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

### **5.1. Реализация базовых стратегий**

Реализация стратегии сначала следует детализировать, то есть долгосрочные цели необходимо разбить на цепь краткосрочных задач и указать меры по их достижению. Разумеется, в первую очередь следует установить текущие цели на ближайший год. Когда начнется следующий год, эту работу следует повторить. И так далее в течение всего периода реализации стратегии.

Можно сказать, что эффективная реализация стратегии зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, но и от компетентности персонала и эффективной внутренней организации, создание которой – первая и главная задача на этапе реализации стратегии. Как показано на рисунке 5.2., эффективная компания предполагает работу по трем направлениям:

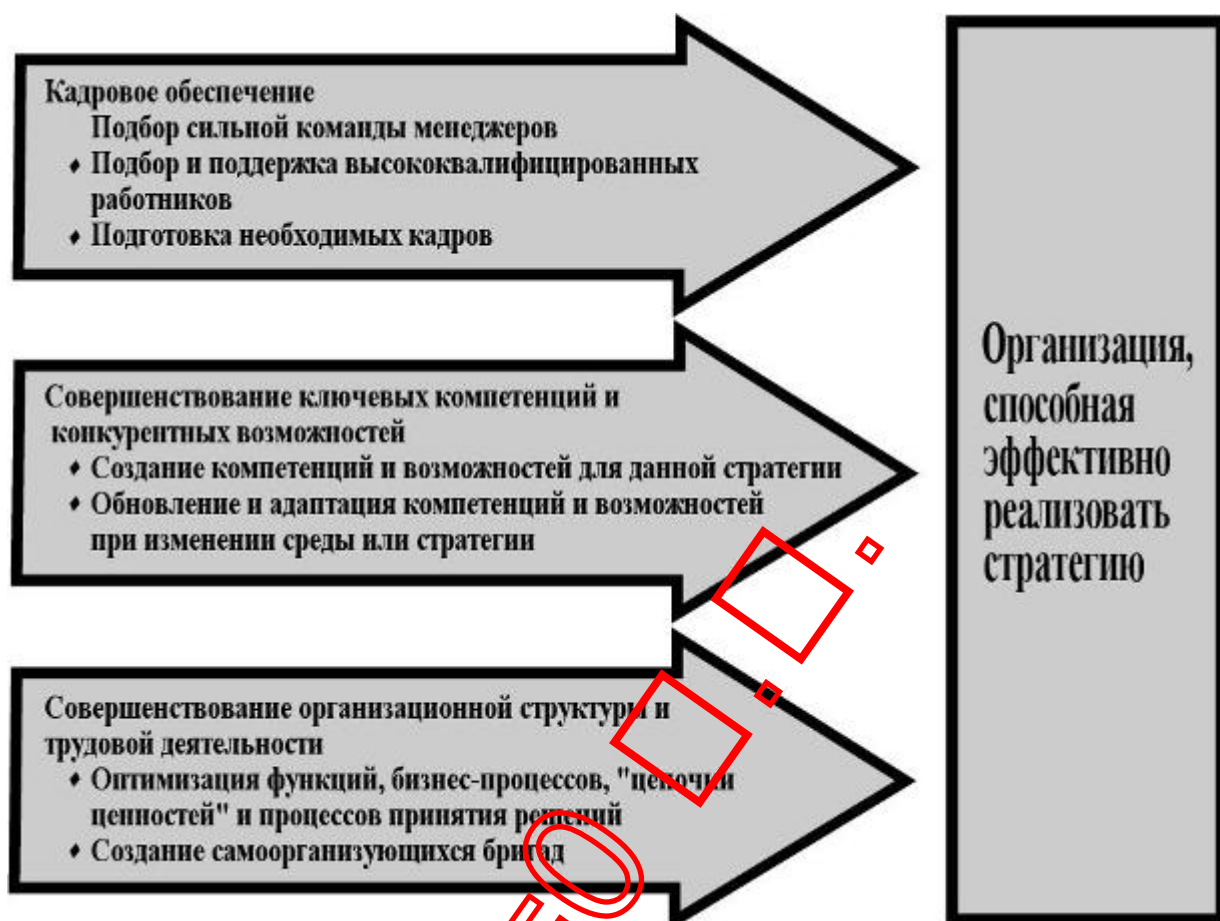


Рис. 5.2. Составляющие эффективной реализации стратегии компании

1. кадровое обеспечение и подготовку кадров,
2. совершенствование ключевых компетенций (уникальных преимуществ)
3. конкурентных возможностей, а также улучшение организационной структуры и трудовой деятельности.

**Кадровое обеспечение.** Бессмысленно рассчитывать на успех, если у компании нет опытных менеджеров и достаточного количества работников, обладающих необходимыми знаниями и интеллектуальным капиталом. Ответственные за реализацию стратегии должны также определить специфику управления и найти на каждую руководящую должность подходящего специалиста. Тут важную роль играют личные качества менеджеров, их опыт, знания, ценности, убеждения, стиль руководства; не менее важна и психологическая совместимость.

Многие компании разработали специальные методики развития базы знаний и увеличения интеллектуального капитала:

1. На работу принимают только специалистов с подходящими навыками, энергией, инициативностью, собственным мнением, желанием учиться и способных вписаться в трудовую атмосферу и культуру компании.

2. Компании обучают работников по специальным программам и не только в первые годы их работы в компании, а на протяжении всей карьеры.

3. Работникам предлагают интересные и сложные задания, позволяющие полностью раскрыть творческий потенциал.

4. Широко применяется ротация работ – сотрудников переводят на новые должности для приобретения новых навыков, участия в работе других подразделений, в том числе в других регионах. Повышение квалификации с помощью ротации работ рассматривается многими глобальными компаниями как важный элемент карьеры работника.

5. Компании поощряют творческий подход и инновационное мышление, стремление совершенствовать рабочие процедуры и изменить привычные порядки. Передовые компании стараются создать такую рабочую обстановку, в которой идеи и предложения генерируются работниками, а не внедряются сверху. Работники должны чувствовать, что их мнение интересно и ценится.

6. Руководство старается создать доброжелательную и творческую атмосферу, чтобы компания стала для сотрудников «родным домом».

7. Желая удержать у себя высококвалифицированных перспективных работников, компании повышают зарплаты, выплачивают дополнительное вознаграждение, вводят премирование акциями компании и пр. Средних работников поощряют к улучшению производительности, лентяев увольняют.

Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала приобретают особую важность, когда компания корректирует или кардинально меняет стратегию, в результате чего возникает потребность в других навыках, конкурентных возможностях, управленческих подходах и методах работы. Обучение становится ключевым фактором успеха в отраслях, где технологии

развиваются очень быстро; если работники компании не владеют передовыми знаниями и опытом, компания утрачивает конкурентоспособность.

Сегодня все признают важность обучения персонала. Свыше 600 компаний организовали собственные «университеты» для повышения квалификации менеджеров и работников, внедрения политики непрерывного обучения и улучшения компетенций и организационных возможностей. Многие компании организуют курсы подготовки для новых работников, финансируют программы переподготовки и повышения квалификации, оплачивают обучение своих работников; предлагают даже электронные круглосуточные курсы, которые работники «посещают» в любое удобное для них время. Сегодня от работников всех уровней требуется активная работа по повышению собственного профессионального уровня и личная ответственность за непрерывное обучение [15].

Ведя разговор о персонале, нельзя не отметить важность **корпоративной культуры** – души любой организации. Философия, традиции и практика компании в совокупности составляют внутреннюю культуру компании. Это своеобразная система ценностей, негласных норм и правил поведения, принятых в компании. Чем ярче внутренняя культура компании, тем сильнее она влияет на стратегические действия. Это происходит оттого, что культура компании настолько внедряется в сознание менеджера, что определяет выбор методов бизнеса и реагирования на внешние события.

Эффективная корпоративная культура стимулирует персонал на высокие достижения и способствует реализации стратегических целей. Она несет роль своеобразного нематериального стимула, который порой даже важнее, чем обычное денежное вознаграждение.

**Ключевые компетенции** существуют в любых стратегически значимых видах деятельности. Например, ключевая компетенция компании *Honda* – уникальный опыт в разработке и производстве компактных бензиновых двигателей. У компании *Intel* ключевая компетенция – разработка микропроцессоров для персональных компьютеров. Компания *Procter &*

*Gamble* не знает себе равных в маркетинге и НИОКР. Ключевой компетенцией *Sony* стала разработка электронных технологий и инновационных товаров (игровые приставки, миниатюрные радиоприемники и видеокамеры, телевизоры и DVD-плееры, ПК).

Создание и укрепление ключевых компетенций требует, во-первых, управления навыками, базами знаний и интеллектуальным капиталом компании, а во-вторых, координации и объединения усилий различных рабочих групп и отделов в одном или нескольких звеньях «цепочки ценностей». Лучше всего с этим справится топ-менеджмент, хорошо понимающий значение ценных компетенций и возможностей для реализации стратегии и способный добиться объединения усилий отдельных работников, групп, отделов и независимых специалистов.

### 5.3. Практическое применение эталонных стратегий

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиями фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;



- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

## **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Таких крупных инвестиций она не осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковом под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири — дистрибьюторских центров в ряде городов. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

### Стратегии интегрированного роста

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами

распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

### **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%. в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината,

так как из цепочки комбинат — конечный потребитель будет исключен посредник.

### Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

## **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц-и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «бизнес хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (гостевой двор).

Приверженность руководства идее сохранения та гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей (до конца этого тысячелетия планируется рост площадей на 50%), руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50 — 80 долл. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.

- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии

фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

### **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35% всего производства шин осуществляется из этого сырья), ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес — шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

### **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. - до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенц интерсервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения

фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности — автомобилестроении.

#### Стратегии сокращения

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их



невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

## **В ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА**

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Созданный в конце 60-х гг. комбинат довольно успешно справлялся со снабжением своей продукцией потребителей не только в южных областях России, но и в Азербайджане, Казахстане и даже в Китае. Мощности комбината позволяли производить около 250 млн м<sup>2</sup> упаковочного картона, свыше 80 тыс. т целлюлозы и примерно такое же количество бумаги.

Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Астраханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании.

Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено перепрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся подходящие условия.

Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое

оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- *стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

- *стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше

ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике компания может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у много отраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите условия, при соблюдении которых можно приступить к формированию и выбору базовой стратегии компании.
2. Опишите основные типы стратегий
3. При каких условиях можно применять стратегию концентрированного роста?
4. При каких условиях можно применять стратегию интегрированного роста?
5. При каких условиях можно применять стратегию сокращения?
6. При каких условиях можно применять стратегию диверсифицированного роста?
7. Назовите основные составляющие эффективной реализации стратегии компании
8. От чего зависит выбор того или иного вида стратегии?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Сорокина А.В., Шобанов А.В. Бизнес-стратегии: управление в условия кризиса. Учебное пособие, М.:МИИТ -2011.
- [2] Невилл, Лейк. Практикум по стратегическому планированию, М: Поколение, 2006.
- [3] Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов, М: Экзамен, 2005.
- [4] Глуманков В.Н., Максимов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум, М: Вузовский учебник, 2006, р. 187.
- [5] Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. М.:Эксмо, 2010, р. 432.
- [6] Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации, М: Вершина, 2006.
- [7] Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко – 6 изд., стер., М: КРОНУС, 2012.
- [8] М. Портер, Конкурентные преимущества: Как достичь высоких результатов и обеспечить его устойчивость (пер. с англ. Калининой Е.), М: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- [9] Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент, СПб: Питер, 2007, р. 240 .
- [10] Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие, М: КНОРУС, 2005, р. 240.
- [11] Сергеева В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов, М: ИНФРА -М, 2005.
- [12] Стратегия бизнеса: Аналитический справочник, Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др., Г. Клейнер, Ред., М: КОНСЭКО, 1998.
- [13] Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. : Пер. с англ. Пер Дженсрет, Давид Хасси, М: Издательский дом "Вильямс", 2003, pp. 368 : ил. - Парал. тит. англ.

- [14] Виханский О.С. Стратегическое управление, М: Гардарика, 1998.
- [15] Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебн. пособие для вузов, М: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001, р. 288.
- [16] «Краснова В. Бостонская матрица в Москве,» *Эксперт*, 2003. № 23.
- [17] И. Ансофф. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко - Пер с англ., М: Экономика, 1989.
- [18] Л. Жан\_Жак, Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского, СПб: Наука, 1996, р. 589.
- [19] Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика., М: Центр экономики и маркетинга, 1996, р. 208.
- [20] Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник, т. Учебник для программ МВА, М: ИНФРА-М, 2006, р. 237.
- [21] Салмон У., Лорш Д., Дональдсон Г., Паунд Д., Конджер Д. Корпоративное управление, т. Классика Harvard Business Review, Альпина Бизнес Букс, 2007.
- [22] Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ., М, 2002, р. 256.
- [23] Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник, М: ИНФРА-М, 2006, р. 237.

#### **Рекомендуемая дополнительная литература**

1. Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов / Дэвид А.Аакер; Пер. Т.В.Виноградовой; под ред. И с предисл. С.Г.Божук. – М.: Эксмо, 2008. - 320с.
2. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 450 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В.

Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2008. – 422 с.

5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009.

6. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. - 320с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2008. – 569 с.

8. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.

9. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб: Питер, 2003. - 320с.

10. Майкл Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

11. Малхорта Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильяис», 2002. - 960с.

12. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

13. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496с.

14. Сорокина А.В. Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей. Учебное пособие для студентов магистратуры по направлению «Менеджмент». М.:МИИТ, 2011

15. Сорокина А.В., Горохов Д.А. Механизм формирования сбалансированной системы показателей: Учебное пособие. - М.: МИИТ, 2013. – 121 с.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576с.

17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

**Интернет ресурсы:**

1. <http://library.miit.ru/>
2. [http://miit-ief.ru/student/methodical\\_literature](http://miit-ief.ru/student/methodical_literature)
3. Стратегическое управление и планирование  
<http://www.stplan.ru/>
4. Библиотека менеджмента <http://www.managment.aaanet.ru/>
5. Основы менеджмента <http://bmanager.ru/>
6. Корпоративный менеджмент  
<http://www.cfin.ru/management/strategy/>

Св. план 2015 г., поз.

СОРОКИНА АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебное пособие

---

Усл.п.л.

Подписано в печать

Заказ №

Формат

Тираж 100 экз.

---