

**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**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Методические указания для выполнения  
индивидуальных работ**

Москва – 2013

**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**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Рекомендовано редакционно-издательским Советом университета в качестве методических указаний для магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент».

Москва – 2013

УДК 658

С 65

Сорокина А.В. Стратегическое планирование: Методические указания для выполнения индивидуальных работ. – М.: МИИТ, 2013. – 80 с.

В методических указаниях для выполнения индивидуальных работ по дисциплине «Стратегическое планирование» для магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» представлены: задания, необходимые для разработки и формирования стратегического плана компании с учетом различного воздействия внешнего окружения, и практические ситуации на примере различных компаний.



© МИИТ, 2013

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 4  |
| Этапы выполнения индивидуальной работы .....             | 5  |
| ЗАДАНИЕ 1. ....  | 6  |
| ЗАДАНИЕ 2. ....  | 8  |
| ЗАДАНИЕ 3. ....  | 14 |
| ЗАДАНИЕ 4. ....  | 16 |
| ЗАДАНИЕ 5. ....  | 18 |
| ЗАДАНИЕ 6. ....  | 19 |
| ЗАДАНИЕ 7. ....  | 21 |
| Работа с практическими ситуациями .....                  | 22 |
| Тема: Внешнее окружение .....                            | 22 |
| Тема: Классификация понятия «миссия». Дерево целей ..... | 34 |
| Тема: Формирование портфельной стратегии компании .....  | 37 |
| Тема: Анализ внутренней среды компании.....              | 41 |
| Тема: «Анализ отрасли» .....                             | 47 |
| Тема: Типология стратегий .....                          | 61 |
| Рекомендуемая литература.....                            | 78 |

## Введение

Управление компанией будет эффективным, если руководство сможет адекватно и быстро реагировать на происходящие перемены во внешней среде. Современным инструментом управления развития компании в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического планирования.

Практика показывает, что те компании, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно 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-бытовые нужды.

**Целью** проекта является выработка у слушателей навыков применения теоретических знаний в области стратегического планирования к решению практических проблем развития российских деловых компаний и их адаптации к современной среде бизнеса.

Проект выполняется на основе *индивидуальной работы*.

Главная задача состоит в том, чтобы раскрыть суть стратегии бизнеса, объяснить, за счет чего компания добивается успеха, в чем состоят ее устойчивые конкурентные преимущества, как она их добивается и будет добиваться. Именно это должно быть отражено в стратегическом плане.

В процессе разработки стратегического направления компании необходимо использовать весь теоретико-методический аппарат стратегического планирования, освоенный в процессе изучения курса.

Слушатели, совместно с преподавателем, выбирают компанию, которая служит объектом анализа и совершенствования.

Результат должен быть представлен в виде презентации (комплекта слайдов) и/или общего отчета по проекту (12 до 25 страниц машинописного текста). Итогом работы является краткое описание (резюме) 2-5 страниц (слайдов) проделанной работы (задание 7). Также могут быть представлены дополнительные материалы по отдельным функциям, проблемам и т.п.

В качестве дополнительного материала для закрепления знаний по дисциплине «Стратегическое планирование» в методических указаниях представлены практические ситуации на примерах компаний, формирующих свою деятельность в различных отраслях рынка с детализацией заданий и вопросов.

## Этапы выполнения индивидуальной работы

Процесс разработки стратегического направления является для каждой компании индивидуальным, поэтому последовательность данных заданий рекомендована, на практике возможны варианты другой последовательности их выполнения:

**Задание 1.** Общая характеристика анализируемой компании

**Задание 2.** Анализ внешней среды и условий конкуренции.

**Задание 3.** Оценка стратегического потенциала и выявление конкурентных преимуществ.

**Задание 4.** Формулировка стратегического набора («портфеля бизнеса») компании.

**Задание 5.** Выбор стратегии роста, конкуренции и адаптации.

**Задание 6.** Организация внедрения стратегий.

**Задание 7.** Стратегическое направление компании (кратко, 2-5 стр).

По каждому заданию слушатели могут использовать изложенные ниже методические рекомендации для его выполнения, которые призваны дать общую основу ориентаций для рассмотрения проблем. Изложение должно быть конкретным, учитывающим специфику отрасли рассматриваемой компании.

По совместному решению слушателей и преподавателя возможна замена этих заданий на рассмотрение других вопросов (например, решение проблем малого предприятия, более детальных финансовых обоснований стратегических альтернатив и т.п.).

## ЗАДАНИЕ 1.

### Общая характеристика анализируемой компании

На данном этапе практической работы опишите:

#### 1.1 Общая характеристика компании

- ✓ **Краткая история компании** (год образования компании, возможное переименование, слияние или поглощение компании и.д.
- ✓ **Область деятельности;** местоположение, адрес; форма собственности и степень самостоятельности; численность работающих; основные финансовые показатели; другие важные характеристики.
- ✓ **Основные виды деятельности:** размер; номенклатура и объем выпускаемой продукции (услуг). Перечислите основные и второстепенные виды деятельности компании.
- ✓ **Статус компании:** является ли она самостоятельной или входит в более крупную хозяйственную структуру.
- ✓ **«Жизненный цикл» компании:** на какой стадии «жизненного цикла» находится компания как организация: создание, развитие, зрелость, старение, ликвидация. Какие главные проблемы вытекают для компании из специфики конкретной стадии жизненного цикла, на которой она находится?
- ✓ Кратко охарактеризуйте **действующую стратегию** и основные мотивы для ее изменения (или же сохранения).

#### 1.2. Формулировка миссии, видения компании.

- ✓ **Видение.** Охарактеризуйте в общем виде «видение» будущего компании, ее желательного состояния и перспектив развития компании при благоприятном стечении обстоятельств.
- ✓ **Заинтересованные группы:** (*stakeholders*). Охарактеризуйте заинтересованные группы: учредителей (собственников); потребителей; партнеров; менеджеров (в частности, высшего звена); сотрудников; местное сообщество; общество в целом. Сделайте это конкретно, четко обозначив их интересы. Оценить степень влияния каждой группы на компанию, проанализируйте их с точки зрения их важности.

✓ **Миссия.** Определите, каково предназначение, «сверхзадача», смысл существования компании? Что она призвана дать: потребителям; собственникам; сотрудникам; партнерам; обществу; местному сообществу?

✓ **Стратегические цели.** Определите временной «горизонт стратегического планирования», соответствующий специфике компании. Сформулируйте «общую стратегическую цель», сформулируйте более конкретные стратегические цели (рубежи) для компании в целом и показатели, по которым оценивается достижение результатов этой деятельности.

Достижение стратегической цели компании в целом обеспечивается целевой ориентацией отдельных комплексов, пример представлен в таблице 1.

Таблица 1.

Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели компании

| Комплекс                    | Цель   |
|-----------------------------|--|
| Производственный (основной) | Увеличение объемов производства востребованного на рынке ассортимента;<br>Достижение лидирующих позиций среди отечественных производителей.  |
| Коммерческий                | Гарантированное высокодоходное продвижение (реализация) собственного производства на базе расширения товаропроводящей сети.  |
| Имущественный               | Повышение финансовой отдачи от имущественного комплекса и превращение его в устойчиво растущий бизнес, содействующий развитию основного комплекса  |
| Технико-технологический     | Гарантированное обеспечение потребностей производства и торговли в инженерной продукции и услугах высокого качества (дизайн, технологии и др.) с одновременным сокращением соответствующих издержек.     |
| Финансовый                  | Достижение финансовой стабильности предприятия в целом (его филиалов, дочерних обществ);<br>Обеспечение текущей ликвидности компании благодаря эффективному размещению долгосрочных финансовых вложений. |
| Социально-инфраструктурный  | Гарантированное обеспечение персонала компании всеми необходимыми социально-бытовыми услугами с одновременным сокращением соответствующих издержек.  |



Таким образом, нужно помнить, что видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и компаний. Утвердившись в своем видении, компания должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ компании, выстраивая их в соответствии с выбранным взглядом на окружающий мир.

### **1.3. Выделение стратегических зон бизнеса.**

✓ Охарактеризуйте *стратегические зоны бизнеса (СЗБ)*. Опишите структуру бизнеса компании, выделив ее стратегические зоны бизнеса (СЗБ), а именно сегменты, отличающиеся спецификой рыночно-продуктовой комбинации, то есть рынка и характером продукции/услуги. Каждая СЗБ должна быть относительно однородной с точки зрения целесообразности выработки для нее относительно автономной стратегии ведения бизнеса.

✓ *Уровень диверсификации.* Оценить насколько диверсифицированной является компания, относятся ли выделенные СЗБ к разным отраслям или же к одной отрасли, давая, тем не менее, основания к формированию отдельных бизнес-единиц.

## **ЗАДАНИЕ 2.**

### **Анализ внешней среды и условий конкуренции.**

На данном этапе практической работы выполните следующие подпункты:

#### **2. 1. Определение отрасли деятельности компании.**

✓ *Конкурентоспособность.* Охарактеризуйте, в каких зонах отрасли компания имеет конкурентные преимущества и какие, прежде всего, с точки зрения наличия у нее корневых компетенций и удовлетворительного уровня издержек (прибыльности).

✓ *Отрасль деятельности.* Исходя из идентификации места компании в отрасли, охарактеризуйте выявленную отрасль деятельности как группу компаний, производящих аналогичную или взаимозаменяемую продукцию (услугу). Какова в общих чертах позиция компании в отрасли? Является ли она достаточно прочной?

✓ *Жизненный цикл и структура отрасли.* Определите, на какой стадии развития находится отрасль: зарождающаяся, молодая, зрелая, стареющая. Является ли

отрасль неструктуризованной (состоящей из мелких и средних предприятий); глобальной (с доминированием транснациональных корпораций); естественной монополией; ординарно конкурентной, состоящей из крупных и/или средних компаний, известных друг другу, которые делят между собой рынок.

✓ **Привлекательность отрасли.** Оцените степень привлекательности отрасли с точки зрения: потребителей и рынка; факторов конкуренции; барьеров вхождения в отрасль и ухода из нее; поставщиков; технологий. Анализ целесообразно осуществлять как по отрасли в целом, так и по отдельным стратегическим зонам бизнеса.

## **2. 2. Анализ рыночной конкурентной среды.**

✓ **Клиенты.** Охарактеризуйте потенциальных потребителей продукции или услуг компании: организации (отраслевая принадлежность, размер) и группы индивидов (социально-демографические характеристики, уровень доходов и т.п.). Каковы причины и мотивы потребления ими продукции и услуг предприятия? Каково территориальное расположение и степень разнообразия рынка потребления вашей продукции и услуг? Какова емкость рынка и динамика спроса?

Представить эти сведения можно двумя способами: в виде рейтинга клиентов или рейтинга сегментов вашего бизнеса. Для анализа клиентов вашей компании возможно составить список (табл. 2.), который показывает, сколько всего денежных средств ваша компания получает от каждого клиента – общий объем продаж в денежном эквиваленте. Составьте этот перечень так, чтобы клиент, которому ваша компания продает больше всего продуктов или услуг, возглавлял список, тот, кому ваша компания продает второе по величине количество товаров или услуг, был вторым и т.д.

Таблица 2

Анализ клиентов

| Клиент | Общий объем продаж, руб. |
|--------|--------------------------|
| 1.     |                          |
| 2.     |                          |

Далее вы можете определить сегменты вашего бизнеса. Чем точнее будет составлены ваши сегменты бизнеса, тем лучше компания сможет удовлетворить нужды ваших уже перечисленных клиентов.

Поскольку нужды и потребности покупателей уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельного рынка. Для этого можно использовать принципы сегментирования потребительского рынка: географический, демографический и поведенческие принципы (табл. 3).

Таблица 3

Сегментирование рынка (потребителя)

| 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, собственники 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  |

Чем лучше вы как стратег поймете точку зрения ваших клиентов, тем более вероятно, что вы сможете получать желаемую прибыль. Чем больше ваша стратегия рассчитана на удовлетворение ваших клиентов, тем вероятнее ваше блистательное будущее.

Кроме постоянных клиентов вашей компании проведите анализ потенциальных клиентов (табл.4):

- Клиенты, которые покупают аналогичные товары у компаний-конкурентов;

- Клиенты, которые пока еще не приобретают товары, которые вы производите;
- Клиенты, которых вы могли бы привлечь, если бы развивались в другом направлении.

Таблица 4

Потенциальные клиенты, которые сотрудничают с вашими конкурентами

| Потенциальные клиенты | Конкуренты | Причины привлекательности конкурентов для клиентов | Возможная привлекательность вашей компании для потенциальных клиентов |
|-----------------------|------------|--|---|
| 1                     | 2          | 3  | 4   |

В первой колонке перечислите всех клиентов, которые, как вы считаете, сотрудничают с вашими конкурентами.

Во второй колонке укажите компании, которые являются конкурентами для вашей компании.

В третьей колонке обозначьте причины, по которым клиенты совершают покупки у ваших конкурентов.

В четвертой колонке запишите, что, на ваш взгляд, вам необходимо сделать, чтобы привлечь клиента в вашу компанию.

При анализе клиентов сделайте соответствующие **выводы**, например: «переманить» клиентов у конкурентов (указать способы, методы и т.д.); провести анализ состояния рынка и/или бизнеса клиентов; оценить, в каком темпе следует развиваться вашей компании на рынке; провести оценку того, что вашей компании необходимо развивать новое направление деятельности в отрасли и описать этапы его реализации.

✓ **Конкуренты.** Какие компании являются главными конкурентами компании? Каковы их сильные и слабые стороны? Насколько агрессивны и опасны для данного предприятия их конкурентные стратегии? Каковы ваши и их конкурентные преимущества по сравнению с вашими?

Составьте таблицу «конкурентного профиля» Вашей фирмы в сравнении с фирмами-конкурентами. Осуществите балльную оценку характеристик конкурентного профиля по «ключевым факторам успеха». Проведите «Анализ различий» (gap analysis) по

наиболее важным факторам (по превосходству и по отставанию), причин этих различий, путей их устранения (если «-») или увеличения (если «+»).

Оцените конкурентные силы рынка по модели «Пяти сил М.Портера» и сделайте соответствующие выводы.

Оцените, по каким продуктам и/или услугам ваша компания имеет (или не имеет) ценовые, финансовые и другие преимущества по сравнению с конкурентами (табл. 5).

Таблица 5

#### Анализ конкурентов

| Конкуренты | Продукты/услуги | Доля рынка | Конкурентные преимущества | Ценовое преимущество | Финансовое положение |
|------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| 1          | 2               | 3          | 4                         | 5                    | 6                    |
|            |                 |            |                           |                      |                      |

Заполняя первую колонку рассмотрите отдельно конкурентов в каждом сегменте. Если конкурентов много, перечислите только тех, которые представляют для вашей компании серьезную угрозу. Включите в эту же колонку вашу компанию, выделив при этом ее другим цветом.

Во второй колонке перечислите услуги каждого конкурента, которые находятся в непосредственном соперничестве с вашими услугами в каждом сегменте. Вероятно, вы обнаружите, что ваша компания соперничает с одним и тем же конкурентом в различных сегментах. Подчеркните такие фирмы. Возможно, вы также увидите конкурентов, которые соперничают с вашей компанией только в одном или двух сегментах, и предлагают сравнительно небольшое количество продуктов и услуг.

Анализ долей рынка поместите в следующую колонку. Перераспределите ваши данные так, чтобы сегменты располагались по величине рыночной доли, а компании с самой большой долей возглавляла список.

Конкурентные преимущества отличают одного конкурента от другого и используются, чтобы привлекать клиентов. Обычно, как только какое-либо преимущество начинает действовать, как тут же все конкуренты это качество «переманивают». Со временем конкурентные преимущества становятся для всех привычными, предсказуемыми и начинают терять свое значение.

Преимущества в цене может стать хорошей основой для формирования других конкурентных преимуществ. Если имеется разница в системе ценообразования между вашей компанией и вашими конкурентами заполните пятую колонку таблицы. Перечислите основные причины этой разницы.

Финансовое положение конкурентов на данный момент можно найти в открытом доступе: курс акций, оценки экспертов в СМИ, годовые отчеты и т.д. Собранную информацию следует поместить в шестую колонку. Лучший способ грамотного анализа финансового положения конкурента – ранжирование от 1 до 5. Пятерка значит, что у конкурентов сильная позиция, тройка – что они слабо развиваются, либо находятся даже в худшем состоянии, чем остальные, а единица значит, что конкуренты в опасности.

После анализа конкурентов сделайте соответствующие выводы.

✓ **Поставщики.** Каковы главные источники поступлений основного капитала, финансовых средств, сырья, оборудования и других ресурсов для компании. Каковы основные проблемы и трудности в получении и доставке ресурсов?

### 2.3. Анализ глобального окружения.

✓ Формирование **PEST-анализа** (политика, экономика, социальная среда, технология). Составьте перечень возможных (существенных) воздействий по каждому направлению. Оцените последствия, силу, значимость и длительность воздействия каждого фактора. Проанализируйте воздействия по степени их значимости, выделите наиболее сильные воздействия. Дайте общую оценку («сценарий») воздействий с точки зрения нестабильности и изменений (позитивных и негативных), которые могут случиться.

**Выводы.** Используйте результаты анализа внешнего окружения для оценки привлекательности бизнеса, а также возможностей и угроз и для выработки стратегий роста, адаптации и конкуренции.

### 2.4. Анализ внутренней среды компании

✓ **SWOT - анализ.** По компании в целом и по каждой стратегической зоне бизнеса (по некоторым важнейшим, по их агрегированным совокупностям), которое

соответствует бизнес-единице (подразделение, действующее в данной СЗБ), проведите анализ рыночных условий конкуренции и силы конкурентной позиции фирмы.

Для SWOT- анализа используйте анализ клиентов, конкурентов, окружающей среды, признаков успешности, риски, и т.д. После того, как конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей составлен, установите связь между ними.

*ПАРА «Возможности – сильные стороны»:* здесь следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

*ПАРА «Возможности – слабые стороны»:* здесь стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

*ПАРА «Угрозы – сильные стороны»:* стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

*ПАРА «Угрозы – слабые стороны»:* предприятие должно выработать такую стратегию, которая позволила бы ему как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ним угрозу.

✓ **SWOT - матрица.** Определите приоритеты и присвойте веса выявленным сильным сторонам (strength), слабым сторонам (weaknesses), возможностям (opportunities), угрозам (threats) и упорядочить их в виде матрицы.

✓ **SWOT - анализ.** Проанализируйте пересечения SW (сильные - слабые стороны) и OT (возможности - угрозы) с точки зрения их влияния на стратегическую позицию компании по отдельным бизнес-единицам, рыночно-продуктовым комбинациям и их агрегатам.

✓ **SWOT - рекомендации.** Выработайте рациональные стратегии действия бизнес-единиц, исходя из данных SWOT-анализа по точкам пересечения матрицы.

### **ЗАДАНИЕ 3.**

#### **Оценка стратегического потенциала и выявление конкурентных преимуществ.**

##### **3.1. Анализ стратегических ресурсов компании.**

✓ Оцените **КФУ и стратегические ресурсы компании в сфере маркетинга**. Востребованность продукции компании и ее услуги, направленность на удовлетворение определенной потребности. Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции. Доля основного и вторичного рынков. Жизненный цикл основных товаров. Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль. Эффективность организации продаж, знание нужд потребителей. Бренды и управление ими. Имидж товаров или услуг, их репутация и качество. Эффективность стимулирования продаж и рекламы. Ценовая стратегия и гибкость ценообразования. Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков. Послепродажная поддержка товаров, гарантийное обслуживание.

✓ Оцените **КФУ и стратегические ресурсы компании в сфере производства, поставок и логистики**. Стоимость, доступность сырья и отношения с поставщиками. Условия доставки сырья и полуфабрикатов. Эффективность использования смежников. Уровень вертикальной интеграции. Расположение объектов и их использование. Эффект масштаба. Техническая эффективность объектов и использования производственных мощностей. Производительность, степень изношенности оборудования, уровень технологии. Уровень издержек производства. Исследования и разработки, новые технологии, инновации. Патенты, торговые марки.

✓ Оцените **КФУ и стратегические ресурсы компании в сфере финансов**. Наличие источников финансирования корпоративного уровня. Уплата налогов. Дивидендная политика. Финансовая устойчивость, способность использовать альтернативные финансовые стратегии. Эффективность бухгалтерского учета и финансового планирования. Инвестиционная политика. Система отчетности. Система финансовых коэффициентов.

✓ Оцените **КФУ и кадровые ресурсы**. Управленческий персонал: опыт и навыки. Производственный персонал: опыт и специальные навыки. Эффективность трудовых ресурсов. Эффективность кадровой политики. Текучесть кадров и прогулы.

✓ Оцените **Интеллектуальные активы компании**. Технология. Ноу-хау. Патенты. Изобретения. Специальные умения управленческого характера. Управление знаниями. Особые навыки. Соблюдение авторских прав.

✓ Оцените **КФУ и стратегический потенциал в компании и управлении**. Имидж и престиж компании. Философия компании, нормы и ценности. Структура



собственности, заинтересованные группы. Навыки, способности, интересы управляющих высшего звена. Стилль лидерства. Уровень предпринимательской компетенции. Способности маневра, принятия риска, адаптивность. Система планирования. Организационная структура, ее адекватность стратегии, основные черты. Система информационных потоков и принятия решений. Эффективность системы контроля исполнения решений. Уровень координации и межфункциональных взаимодействий. Межорганизационные взаимодействия.

### **3.2. Выявление устойчивых конкурентных преимуществ.**

✓ ***Дифференциация.*** Выявите, в каких стратегических зонах бизнеса (СЗБ) компания выгодно отличается от конкурентов в тех компонентах, которые ценятся потребителем. Оцените это отличие по критерию затраты – выгода, т.е. готовность потребителя дополнительно платить за приращение полезности (ценности).

✓ ***Лидерство в издержках.*** Выявите, в каких СЗБ (бизнес-единицах, продуктах,) компания имеет более низкие издержки, чем ее конкуренты.

✓ ***Типы синергии.*** Определите, какие типы синергии могут иметь место при диверсификации (объединении отдельных продуктов, отраслей) имея в виду синергию: инвестиционную, финансовую, рыночную, производственную, инновационную, «политическую», стратегию «букета», синергию «конгломерата», кадровую синергию, «культурную» синергию.

## **ЗАДАНИЕ 4.**

### **Портфельный анализ бизнеса компании**

#### **4.1. Выделение стратегических зон бизнеса.**

✓ ***Стратегические зоны бизнеса.*** В каких стратегических зонах бизнеса (СЗБ); т.е. сегментах внешнего окружения действует компания и какие новые СЗБ перед ним открыты (выделить не менее четырех новых СЗБ).

По каждой СЗБ охарактеризовать: рыночно-продуктовую комбинацию. Оценить потенциал СЗБ: 1) текущую долю рынка, занимаемую компанией и перспективы роста; 2) перспективы рентабельности; 3) ожидаемый уровень нестабильности (факторы, резко

меняющие ситуацию в положительную или отрицательную сторону); 4) ключевые факторы успешной конкуренции и корневые компетенции, необходимые для их развития.

✓ **Анализ циклов спроса.** По любым двум СЗБ (при необходимости по одной, трем и более.) построить кривую спроса по стадиям: зарождение; ускорение роста; замедление роста; зрелость; затухание.

✓ **Анализ жизненных циклов продукции.** Построить жизненные циклы продукции, удовлетворяющей спрос, по фазам: от зарождения идеи до снятия с производства (можно по одной-двум СЗБ).

#### **4.2. Построение портфельных матриц\***

Для анализа может быть выбрана 1-2 матрицы, соответствующих специфике задачи. Выберите наиболее адекватный тип матричной модели (один или больше) для анализа стратегического портфеля данной компании.

✓ **Матрицы Бостонской консультативной группы.** Постройте матрицу «темпы роста спроса/доля рынка». Поместите выделенные СЗБ в квадранты матрицы: «дойная корова», «звезда», «дикая кошка», «собака», исходя из оценки доли рынка и перспектив роста. Дайте рекомендации о ценности различных СЗБ для компании, о рациональных и инвестиционных стратегиях.

✓ **Матрица Дженера/электрик/МакКинзи.** Позиционируйте зоны бизнеса в 9-квадрантной матрице: привлекательность отрасли/конкурентный статус. Выявите зоны бизнеса: «чемпионы» и «неудачники». Дайте рекомендации по стратегиям конкуренции и инвестициям.

✓ **Матрица Ансоффа.** Постройте матрицу «товары компании» и «рынки компании», определите стратегии позиционирования товара на рынке: Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок); Стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок); Стратегия развития товара (новый товар — существующий рынок); Стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок).

✓ **Матрицы Артур Д. Литтл/LS.** Определите, к какому типу принадлежат отрасли хозяйственной деятельности бизнес-единиц. Каков конкурентный статус бизнес-

---

\* Для анализа может быть выбрана 1-2 матрицы, соответствующих специфике задачи.

единиц? К какой зоне относится каждая из них? Каковы наборы предпочтительных эталонных стратегий для каждой из них.

## **ЗАДАНИЕ 5.**

### **Выбор стратегии роста, адаптации и конкуренции.**

#### **5.1. Эталонные стратегии роста.**

Определить принципиальный тип эталонной стратегии роста компании: концентрированный рост; интегрированный рост; диверсификация; стабильность; сокращение.

✓ **Концентрированный рост.** Определите, в каких стратегических зонах бизнеса компания следует стратегиям «существующий продукт/существующий рынок»; «Новый продукт/существующий рынок»; «новый рынок/существующий продукт». Чем это обосновано? Какие конкретные меры (что, как, когда разрабатывать, производить, сбывать и т.п.) должны быть осуществлены для реализации этих стратегий?

✓ **Вертикальная интеграция.** Укажите, является ли компания вертикально интегрированной (прямая или обратная интеграция)? Какие смежные отрасли включаются в организационно-технологическую цепочку в рамках данной корпорации? Какие преимущества это дает? Какие проблемы возникают в этой связи? Как они решаются?

✓ **Диверсификация.** Определите, действует ли компания в различных СЗБ, каких? На основе выводов из «портфельного анализа», определите уровень диверсификации компании. Какой тип диверсификации используется: концентрический, горизонтальный, конгломератный? Какие это создает преимущества и/или порождает проблемы? Как их преодолеть?

✓ **Стабильность и сокращение.** Укажите, в каких СЗБ компании следует стратегии стабильности либо сокращения? Чем это вызвано? Как реализуются эти стратегии?

#### **5.2. Стратегии конкуренции и адаптации.**

✓ **Стратегии конкуренции.** На основе анализа каждой СЗБ, а также ключевой компетенции по ней определить - за счет чего компания намерена достичь конкурентного преимущества: отличия (стратегия дифференциации) более низких издержек (стратегия

лидерства по стоимости), а также применения этих стратегий на широких или сфокусированных рынках. Определить тип конкурентной тактики (сосредоточение, уничтожение, охват или партизанская война и т.п.) по каждой СЗБ (бизнес-единице).

✓ **Стратегии адаптации.** Определить тип стратегии адаптации: опережающая; оборонительная; анализирующая; реагирующая и т.п. (в целом для предприятия и/или по бизнес-единицам, СЗБ, рыночно-продуктовым комбинациям).

✓ **Международные стратегии.** Определить целесообразность и время выхода на внешний рынок: экспорт продукции; импорт сырья и материалов; импорт технологии; иностранные инвестиции; международное сотрудничество и т.п. (в целом и/или по бизнес-единицам СЗБ).

✓ **Стратегические альянсы.** Вступает ли компания в стратегические альянсы? В какой сфере? В каких организационных формах? Относится ли это к компании в целом или к отдельным СЗБ? Каким?

### **5.3. Стратегические цели.**

✓ **Стратегические цели.** На основе проведенного анализа сформулируйте стратегические цели по корпорации в целом и по каждой из выбранных СЗБ сформулировать стратегические (долгосрочные, среднесрочные) цели, как в общем, так и в области маркетинга, производства, внедрения новой технологии, финансов. По возможности сопроводить их количественными показателями. Дать также формулировки “стратегических задач” и “принципов политики”.

✓ **Тактические и операционные цели.** По всем или некоторым бизнес-единицам (и/или СЗБ) сформулировать тактические цели в виде показателей, дающих ориентиры для годового планирования (по инвестициям - 3-х летнего планирования) и операционные цели как основу для оперативного планирования и текущего контроля.

## **ЗАДАНИЕ 6.**

### **Организация внедрения стратегии**

#### **6.1. Формирование организационной структуры.**

✓ **Оргсхема.** Начертить и проанализировать действующую организационную структуру компании. Перечислить должности руководителей высшего звена, охарактеризовать распределение полномочий и ответственности между ними. Указать

численность персонала компании, его распределение по структурным подразделениям: общий аппарат управления; функциональные службы (НИОКР, производство, маркетинг и т.п.); филиалы; отделения; программно-целевые и другие организационные подразделения.

✓ **Диагностика организационных проблем.** Составить таблицу, в которой главные проблемы, которые возникают в сфере организации управления компанией (бюрократизация в работе, медленная адаптация к меняющимся условиям, высокие административные расходы и т.п. (графа 1). Указать конкретные признаки наличия этих проблем (графа 2). Что может быть сделано для их решения (назвать альтернативные или взаимодополняющие подходы (графа 3)?

✓ На основе анализа стратегии компании и организационной структуры компании оцените **соответствие** выбранной стратегии и организационной структуры (зоны ответственности реализации стратегии).

## **6.2. Проектирование оргструктуры.**

Исходя из результатов проведенного выше анализа организационного контекста на основе формулировки миссии, целей сделать выводы о соответствии распределения полномочий и ответственности по уровням управления с выбранной стратегией компании.

✓ **Корпоративный центр.** Какие функции должен выполнять высший уровень руководства в корпорации? Какие подразделения должны в нем действовать?

✓ **Центральные службы.** Какие службы (управленческие, производственные, обслуживающие и т.п.) должны быть централизованы? Почему? Не следует ли часть из них вывести «за ворота» компании и покупать управленческие услуги на коммерческой основе.

✓ **Бизнес-единицы.** Какова должна быть внутренняя организационная структура выделенных бизнес-единиц? Какие подразделения в них наиболее важны? Каков должен быть статус каждой бизнес-единицы (центр прибыли, центр инвестиций, центр доходов и т.п.).

✓ **Распределение полномочий и ответственности.** Указать, какие функции следует делегировать в оргструктуре на низшие уровни управления, в каких подразделениях должна быть осуществлена децентрализация. Следует ли провести сокращения административного персонала? Где?

✓ **Центры финансовой ответственности.** На основе анализа принципов, заложенных в основу организации управления, сочетания централизации и децентрализации, определить статус отдельных операционных подразделений и крупных штабных служб, как: центров затрат, прибыли доходов, инвестиций и т.п. Предложить перечень основных показателей финансовой ответственности по каждому центру.

### **6.3. Организационный механизм.**

Указать, какие механизмы интеграции деятельности (через начальников; штабных координаторов; планы и графики; временные проблемно-целевые группы; комитеты и т.п.) следует преимущественно использовать в новой оргструктуре. Следует ли создавать системы «управления проектами» и матричные структуры и где? Какие документы, регламентирующие функционирование нового организационного механизма должны быть разработаны (дать перечень).

✓ **Кадровое обеспечение и организационная культура.** Потребность в каких категориях специалистов и менеджеров возникает в связи с переходом к новой системе стратегического менеджмента? Как следует изменить организационную культуру? Какими методами?

✓ **Внедрение оргструктуры.** Сформировать короткую аналитическую записку для высшего руководства компании (членов Совета директоров, президента фирмы) с изложением необходимости перехода на новую оргструктуру управления и преимуществ этого для фирмы. Составить план мероприятий по проработке, проектированию, доведению новой оргструктуры до внедрения.

## **ЗАДАНИЕ 7.**

### **Стратегическое заявление компании.**

Данное задание обобщает результаты выполнения предыдущих заданий и ставит своей целью подготовку компактного документа с изложением основных положений стратегии компании для презентации учредителям и менеджерам.

### **План итогового заявления**

1. Видение, миссия, стратегические намерения и общие цели.

2. Общая характеристика условий и возможностей для бизнеса в избранной отрасли.
3. Характеристика бизнес-портфеля компании, состава и ключевых параметров стратегических зон бизнеса (СЗБ).
4. Стратегические цели корпорации. Финансовые и другие результаты.
5. Характеристика и обоснование типа стратегий роста, конкуренции и адаптации.
6. Действия компании по достижению стратегического успеха в каждой СЗБ и в компании в целом, и обоснование предпосылок для создания устойчивых конкурентных преимуществ.
7. Инвестиционные стратегии и приоритеты. Финансовые обоснования.
8. Наиболее важные радикальные изменения, «точки поворота» в развитии, стратегические прорывы и оригинальные ходы.
9. Анализ основных рисков и неопределенностей. Вариативность путей стратегического развития.
10. Важнейшие аспекты функциональных стратегий (проблемы производства и развития, НИОКР, персонала).
11. Организационные и кадровые изменения при переходе к новым стратегиям.

### **Работа с практическими ситуациями**

#### ***Тема: Внешнее окружение***

##### *Практическая ситуация № 1.*

Директор Чебоксарского ОАО «Промтрактор» Игорь Миронов считает, что, пока не изменится макроэкономический фон, бессмысленно говорить об отраслевой политике. (Данная ситуация составлена автором по источникам: Эксперт. Май 18. 1998; Эксперт. Июль 6. 1998.)

***– В каком состоянии находится сейчас отечественное тракторостроение и какова, на Ваш взгляд, дальнейшая судьба отрасли?***

– Я думаю, что логичнее начать разговор не о тракторостроении, а о промышленной политике страны, от которой зависит состояние всех отраслей. Изначально было ясно, что по международным меркам у нас конкурентоспособно только двадцать процентов промышленности. Если Россия станет ориентироваться только на

сохранение этих отраслей, ТЭКа и некоторых других, то падение остальных не будет компенсировано появлением новых конкурентоспособных производств. Падение идет быстрее, чем рост нового и хорошего.

Адекватная реакция на современную ситуацию – это понимание того, что мы должны мириться с существованием отраслей, которые недостаточно конкурентоспособны по международным меркам, но должны давать им возможность перестраиваться, проводить реструктуризацию, предоставлять им льготный режим.

***- У нас считалось, что основным критерием выделения приоритетной отрасли должна быть реальная возможность для нее стать конкурентоспособной на мировом уровне.***

– Теоретически Вы правы, однако всегда будут предприятия, которые обслуживают локальные рынки. Прежде всего, нужен благоприятный макроэкономический фон для всех, хороших и плохих. Селекция произойдет потом. Я еще раз хотел бы подчеркнуть, что нынешний макроэкономический фон направлен против всей промышленности, потенциально перспективной и неперспективной на внешних и на внутренних рынках.

***- А что, на Ваш взгляд, может изменить этот фон?***

– Нужна жесткая промышленная политика. Если объем кредитования экономики в развитых странах это сто процентов ВВП, то у нас около 12: объем монетаризации в Европе – 60% ВВП, в Америке – 100-120%, а у нас — около 15%. Для того чтобы сделать общий макроэкономический фон благоприятным, нужны два базовых параметра: адекватный таможенный режим, который изначально не был щадящим и не учитывал стартовую слабость нашей промышленности, и нормальная денежная политика, которая сейчас не дает денег для оборота.

Сегодня ни одно предприятие не может развиваться, потому что не может взять кредиты. У нас дефицит кредитных ресурсов, и они страшно дороги.

Разрушенная экономика с суперстабильной национальной валютой – это бред. Меня очень удивляет, что официальные лица, которые сами создали через институт ЦБ дефицит рублевой массы, пытаются взимать рублевые налоги с предприятий и обеспечивать рублевые платежи по зарплате.

***- И Вы призываете к девальвации?***

– Пока не будет хорошего бюджета, Дубинин не согласен кредитовать промыш-



ленность; но без подъема в промышленности хорошему бюджету тоже не быть. Это порочный круг, его все равно, придется рвать. Но лучше все решать в комплексе. Да, нужно девальвировать рубль, нужно создавать щадящий режим для промышленности, в том числе поднимая таможенные барьеры, а в промышленности – проводить реструктуризацию на микроуровне.

***- Ваш взгляд на макроэкономический фон в целом понятен. Но вернемся все-таки к отраслям. Ясно, что поддержать весь спектр промышленности невозможно. И если благоприятный фон будет создан, какие отрасли стоит поддерживать, а какие нет?***

– Эту выборку отраслей придется делать на встречном движении сверху и снизу. У идеологов в официальных кругах должно быть свое представление, что должно составить костяк промышленности, но они должны учитывать и то, что уже реально растет. Ошибки, наверное, неизбежны. Общее представление о жизнеспособных структурах надо корректировать с учетом реальной ситуации. К примеру, не сочли тракторостроение приоритетным, а потом оказалось, что оно стало жизнеспособным. Нужна определенная гибкость. Вот известный пример: японцы, которые славятся грамотной системной постановкой промышленной политики, в свое время не считали автомобилестроение приоритетной отраслью, а потом оказалось, что некая «Тойота» развила такую бурную деятельность, что это оказалось важной составной частью промышленности.

***- Шанс выжить имеет только то предприятие, которое делает нечто, что будет покупаться. У тракторных заводов России есть реальные рынки сбыта?***

– Если мы к российской промышленности будем относиться по стопроцентным международным меркам, у нас останется только десять процентов этой промышленности.

К любому российскому предприятию вопрос о рынках сбыта можно относить с некоторой долей условности. С этой долей условности я могу сказать, что у нас есть рынки сбыта, и мы продаем то, что продаем за бартер. Более того, мы могли бы продавать больше, имея заемные ресурсы. Перспективы внутреннего спроса хорошие.

У нас в стране внутренний рынок потенциально очень большой, его желательно заполнять отечественными машинами. И учитывать сделанный задел по большим проектам – Каспийскому, Сахалинскому.

Внутренний рынок дорожного строительства огромен, дороги-то у нас плохие. Ясно, что России еще долго придется жить за счет сырья. И мы как раз на это

ориентированы. Естественно, нужно повышать качество. Мы, к примеру, имеем кооперацию с американским производителем двигателей «Каммингз» и по соответствующим заявкам устанавливаем такие двигатели. Мы развиваем и экспортную составляющую, которой у нас не было.

– *Это реально – поднимать экспорт?*

– Реально. У нас соотношение цена–качество позволяет это сделать. Мы держим цену в пятьдесят пять процентов от базового конкурента, Катерпиллера, а качество у нас отстает ненамного. Мы серьезно сменили модельную гамму. Но все эти изменения требуют времени.

– *А можем мы сделать такие тракторы, как «Коматсу» или «Катерпиллер»?*

– Не сейчас, но можем. Почему бы и нет?

– *Понятно, что тракторостроительная отрасль состоит из отдельных предприятий. Одни имеют шанс, другие нет. Можно ли уже сейчас провести предварительную селекцию?*

– В тракторной отрасли не так много предприятий. Из них, на мой взгляд, сегодня имеют шансы Чебоксарский, Онежский и Волгоградский заводы.

– *А по каким признакам Вы выделили эти предприятия?*

– После некоторого периода тотальной неопределенности (с 1991 по 1996) выявились компании, которые сумели адаптироваться к рыночным условиям, наметили стратегию. Это видно из таких показателей, как темп роста или стабилизация падения.

– *Это зависело в основном от правильного управления?*

– Это комплекс факторов. Например, рыночная позиция: у одних она отклонялась от оптимума, допустим, на сто двадцать градусов, у других – на тридцать. Поэтому последним легче было свести свою рыночную позицию к той, которая была нужна в то время. В значительной степени это зависело и от субъективного фактора – конкретного менеджмента. Что первично, что вторично, трудно сказать.

– *А к возможности покупки Чебоксарского тракторного завода японцами?*

– И мы ведем переговоры и с «Коматсу», и с «Катерпиллером». Явного интереса не ощущаем. Есть один фактор: созданные в мире мощности избыточны. «Катерпиллер» сам переживал на рубеже 1990-х годов кризис с недозагрузкой, у них были даже забастовки. Они получали государственную поддержку.

Системный кризис

В начале 90-х годов у ОАО «Промтрактор», как у всех, начались неприятности: был практически потерян рынок сбыта в странах СНГ и СЭВ, из-за ухудшения ситуации в рудодобывающих отраслях, угольной промышленности неуклонно сокращался внутренний рынок. Кроме того, завод подкосило родное правительство, взяв в 1992 г. связанный кредит у правительства США на 200 млн. дол. На эти деньги для «ГАЗПРОМА» была закуплена техника аналогичного класса у фирмы «Катерпиллер». Таким образом, потребность в отечественных промышленных тракторах была сильно подорвана. Учитывая, что ОАО «Промтрактор» был моно продуктовым предприятием, причем более 70% производства составляли две устаревшие модели со слабыми рыночными характеристиками и завышенными ценами, понятно, почему производство упало на порядок – с 2166 штук в 1990 г. до 215 штук в 1995 м.

К 1996 г. кредиторская задолженность составляла более 213,3 млрд. руб. Оборотных средств не хватало даже для такого мизерного объема выпуска. Задолженность по заработной плате достигла шести месяцев, хотя число работников предприятия сократилось с 25 тыс. до 16 тыс. человек.

«Затраты не снижались, новых заказов почти не было. В руководстве были чистые производственники, не было никакой стратегии, решали только частные вопросы. Начался мощный трудовой конфликт, подогреваемый деятельностью коммунистов в период выборов. Завод стоял практически четыре месяца. После этого было введено арбитражное управление, и И.Миронов занял пост внешнего управляющего», – вспоминает начало 1996 г. В. Ярмолевич, директор по стратегическому планированию.

#### **Вопросы:**

1. В чем, на Ваш взгляд, прав и в чём не прав Игорь Миронов по каждой конкретной заявленной позиции, относящейся к промышленной политике России?
2. Как можно стратегически оценить работу И.Миронова по выводу ОАО «Промтрактор» из кризиса исходя из двух основных предпосылок?

Первая – это структурная неприспособленность завода к новым реалиям и дефицит времени, отпущенного на реформы. Вторая – что завод относился к сектору промежуточного потребления, производство средств производства.

3. Как можно сформулировать новую миссию «Диверсификация продуктового портфеля на базе новой организационной структуры» ОАО «Промтрактор»?
4. В чём заключается стратегия человеческого фактора в управлении?

5. Прав ли И. Миронов, когда кардинально обновил управленческую команду?

### Практическая ситуация № 2

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ (технические условия на пищевые продукты) и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

### **Вопросы:**

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс?
- 3) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

### Практическая ситуация № 3

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- 2) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 3) Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
- 4) Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
- 5) Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

#### Практическая ситуация № 4

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

#### Практическая ситуация № 5

Фирма СТР была создана в 1997 г. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли.

Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль.

Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

Во второй половине 1998г. сложившаяся экономическая ситуация в России серьезно осложнила ведение бизнеса. И тогда руководством СТР было принято нетривиальное стратегическое решение. В то время, когда большинство фирм из-за дефолта прекратило активную деятельность, СТР пошла на смелый шаг и увеличила заказы на поставку товара от иностранных поставщиков, чем укрепила свой авторитет и получила дополнительные торговые привилегии. В 1999 г. товарооборот увеличивался, однако одновременно росла и конкуренция. В этой ситуации руководство фирмы оказалось перед стратегическим выбором: либо получение максимальной прибыли при минимальных собственных затратах (без совершенствования структуры, маркетинга, сервиса и расширения ассортимента), либо создание целостной системы оптовой продажи сантехники, максимально удовлетворяющей потребности клиентов. Стратегический выбор был сделан в пользу второго варианта.

Осуществлению задуманного мешал целый ряд факторов: низкая квалификация сотрудников, неспособность принимать правильные маркетинговые решения, недостаточная рентабельность предприятия — как следствие отсутствия анализа рынка и дефицита объективной финансовой информации. Руководству пришлось активно заняться стратегией развития фирмы, делая упор на обучение персонала. (Усилия по развитию СТР в 2001—2002 гг. дали ощутимые результаты: объем продаж увеличился в 3 раза, количество работающих достигло 130 человек, были открыты три филиала и Интернет-магазин, оптовыми продажами сантехники была охвачена вся территория России.

В 2002 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. Агрессия фирм, торгующих китайской продукцией, подпитывалась возможностями низких закупочных цен. В то же время среди поставщиков продукции европейского производства наметилась тенденция формирования олигополистического рынка. Формированию олигополистической структуры рынка способствовал рост таможенных пошлин и платежей. Он создал ощутимый инвестиционный барьер вхождения на рынок: средний оптовик должен был



оплачивать в предварительном порядке таможенные платежи на импортируемое сантехническое оборудование, которые выросли в 5 раз.

В условиях резкого повышения ввозных таможенных пошлин на рынке остались только относительно крупные компании, которые смогли выдержать столь сильно изменившиеся таможенные правила и которые обладали необходимыми финансовыми ресурсами.

Одновременно с формированием олигополистической структуры рынка началась активная диверсификация бизнесов его участников. Многие продавцы сантехники стали предпринимать шаги по расширению предлагаемой номенклатуры, внедряясь на смежные рынки строительных принадлежностей, инструментов и материалов. В этом проявилась горизонтальная диверсификация.

Завоевание новой территории оказалось нелегким. Строительный рынок имеет несколько иную структуру и определяется долгосрочными постоянными хозяйственными связями, которые выстраиваются по законам, далеким от законов конкурентного рынка. В него очень трудно внедриться, он характеризуется довольно высокими барьерами входа. Поэтому горизонтальная интеграция в ряде случаев была не очень удачной.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы СТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. В процессе формирования фирмы СТР как обучающейся организации на всех ее уровнях стали применяться контрольные показатели обучения сотрудников, их знаний, умений и навыков в работе с клиентами, ежегодных объемов времени обучения. В практику работы СТР вошли современные методы обучения: активное обучение на рабочих местах, деловые игры, тестирование. Важным средством формирования позитивной культуры фирмы СТР стало установление специальных критериев приема на работу; одним из них — обучаемость людей.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении

личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. С этой целью аналитическим отделом были сделаны расчеты по определению сроков реализации товаров каждого поставщика. Выявили поставщиков-конкурентов с аналогичной продукцией. Был составлен план мероприятий, в котором учитывались особенности поставщиков и конечная цель переговоров с ними. Определили план поэтапных переговоров с каждым поставщиком для получения от них дополнительных привилегий. Отдел маркетинга усилил контроль за деятельностью конкурентов, покупающих товар у общих поставщиков, с целью использования этой информации для переговоров. Изменили транспортную логистику: привели в соответствие с реализацией продукции сроки доставки, объемы и ассортимент товаров. Открыли несколько филиалов, где при необходимости можно быстро увеличить складские площади. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма СТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить *каталог маркетинговых решений* в фирме СТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому работнику в своей работе с клиентами опираться на решения, выработанные коллективом в течение всей истории развития фирмы. Каталог стал хранилищем корпоративных знаний, которые были накоплены в предыдущие годы. Одновременно он используется торговыми менеджерами фирмы как инструмент для принятия управленческих решений. В каталоге в форме таблицы, учитывающей воздействия внешних и внутренних факторов рынка и фирмы, представлены варианты маркетинговых решений. Он является открытым, так как постоянно учитывает опыт, извлеченный из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы для всего управленческого персонала. Каталог полезен прежде всего тем, что, помимо собственно маркетинговых решений, в нем показываются этапы принятия решений и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых

маркетинговых решений материально стимулируется и влияет на результаты аттестации сотрудников фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы СТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*. Он разработан в помощь менеджеру для оперативного принятия решения по уровню скидки, предоставляемой клиенту по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода. В рамках стратегического управления на фирме СТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

#### ***Вопросы для анализ***

1. Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма СТР?
2. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы СТР?
3. На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом — действует фирма СТР?
4. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

#### ***Тема: Классификация понятия «миссия». Дерево целей***

##### *Задание № 1.*

На основе имеющейся классификации понятия миссии заполните таблицу и постройте объяснение вашего выбора.

Классификация:

1. общие ценности и принципы;
2. определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, обслуживанию избранных сегментов рынка и тому, как эти сегменты рынка будут завоёвываться, и какие методы будут использоваться для продвижения товаров и услуг на рынок;
3. требования и претензии заинтересованных сторон (т.е. работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);
4. отношение менеджеров к росту и финансированию, децентрализации и инновациям и т.д.

*Дополнительное задание:*

а) придумайте собственную классификацию или распределите указанные миссии с помощью иной системы;

б) на примере покажите отличия рекламных слоганов и девизов от миссии;

Примечание:

Возможна ситуация когда для миссии подходят от одного до четырёх классификаторов.

| №  | Компания      | Миссия  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---------------|---|---|---|---|---|
| 1. | МТС           | Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома   |   |   |   |   |
| 2. | Rapida        | Предоставление частным и корпоративным клиентам качественно нового уровня безналичных расчётов, основанного на современных технологиях  |   |   |   |   |
| 3. | Сибнефть      | Наша миссия состоит в том, чтобы научиться управлять нефтяными активами, чтобы сделать их такими же рентабельными, как у ведущих мировых нефтяных компаний, а затем применить эти умения и навыки для максимизации эффективности капиталовложений в российских условиях |   |   |   |   |
| 4. | Eastman Kodak | Стать лучшей в мире компанией по созданию изображений химическими и электронными методами   |   |   |   |   |
| 5. | Дарья         | Предоставление своим потребителям большего свободного времени благодаря качественным продуктам лёгкого приготовления  |   |   |   |   |
| 6. | Вымпелком     | Мы стремимся: стать ведущей компанией,  |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>предоставляющей услугимобильной связи и иных видов телекоммуникаций; действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхитить потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечить рост ценности компании; помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве; сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче; поддерживать имиджкомпании, которая внушает доверие и уважение не только к клиентами партнёрам по бизнесу, но и обществу в целом.</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

Практическая ситуация № 6

**Сформулируйте миссию и постройте дерево целей «Мастер-турс».**

Компания "Мастер Турс" - является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В "Мастер Турс" работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную доля персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы. Многие задачи усложнились, в связи с выходом компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш рынка.

Президент "Мастер Турс" Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу, в департамент передаются функции

рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формирования общественных отношений. Также имелся риск пересмотра бюджета маркетинга компании, и финансирование многих проектов, которые будут производиться по остаточному признаку.

### ***Тема: Формирование портфельной стратегии компании***

#### *Практическая ситуация № 7*

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 6.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (BCG) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

Таблица 6

#### Характеристика портфеля предложений предприятия

| № предприятия | Продукция п/п | Объем реализации по годам, тыс.руб | Доля рынка 2001 г., % |
|---------------|---------------|------------------------------------|-----------------------|
|               |               |                                    |                       |

| № предприятия | Продукция п/п  | Объем реализации по годам, тыс.руб |      |      |      | Доля рынка 2001 г., % |            |
|---------------|--|------------------------------------|------|------|------|-----------------------|------------|
|               |  | 1998                               | 1999 | 2000 | 2001 | предприятия           | конкурента |
|               | 1.Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья                 | 2400                               | 2900 | 2900 | 2500 | 34                    | 17         |
|               | 2.Фотоаппараты для развивающихся стран                         | 510                                | 550  | 590  | 649  | 33                    | 2          |
|               | 3.Фотоаппараты для стран Западной Европы                       |                                    |      | 90   | 130  | 5                     | 7          |
|               | 4. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья                  | 1650                               | 1700 | 1850 | 2405 | 11                    | 9          |
|               | 5.Кинокамеры для развивающихся стран                           | 200                                | 240  | 280  | 448  | 15                    | 10         |
|               | 6.Видеокамеры для России и ближнего зарубежья                  |                                    |      | 50   | 100  | 1                     | 7          |
|               | 7.Оптические - приборы для армии и флота                       | 900                                | 600  | 580  | 348  | 40                    | 18         |
|               | 8.Оптические приборы для медицинских организаций               | 1000                               | 1000 | 980  | 686  | 16                    | 16         |
|               | 9.Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности™ | 1600                               | 1200 | 900  | 400  | 2                     | 4          |

• рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2000—2001 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2001 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2000 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР

для продукции № 1  $4\ 2500:2900 = 0,86$ .

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (Г) за n лет вычисляется по следующей формуле:

$$\bar{T} = n - 1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

Где Y – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2001 г.) или 1-й (базовый 1998 г.) год;

- рассчитать относительную долю предприятия на рынке (ОДР) по каждому виду продукции путем отношения доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Например, ОДР для продукта № 1  $= 34:17=2$ . Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 вдвое превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой;

- рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2001 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 7);

Таблица 7

Исходные данные для построения матрицы BCG

|   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>...</b> | <b>9</b> |
|---|----------|----------|----------|------------|----------|
| Темпы роста рынка                                       | 0,86     |          |          |            |          |
| Относительная доля рынка (ОДР)                          | 2        |          |          |            |          |
| Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, % | 33,9     |          |          |            |          |



- построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия (рис. 1);

- на основе анализа матрицы BCG сформировать продуктовую стратегию предприятия по отдельным видам продукции, которая может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;

- изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование;

- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

#### Практическая ситуация № 8

На предприятии выделены шесть потенциальных СЗХ. Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице 8.

Таблица 8

Экономическая характеристика СЗХ

| Показатели СЗХ              | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|-----------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Рост рынка, %               | 12 | 20  | 2   | 15  | 7   | 5   |
| Относительная доля на рынке | 2  | 0,2 | 1,8 | 3,0 | 2,2 | 0,7 |
| Объем реализации, тыс. ДЕ   | 20 | 8   | 50  | 30  | 45  | 5   |
| Покрытие затрат, тыс. ДЕ    | 10 | 4   | 20  | 3   | 15  | 1   |
| Прибыль, тыс. ДЕ            | 5  | 2   | 10  | 2   | 10  | 1   |

**Задание:**

- сопоставить и оценить рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ;
- выбрать перспективные СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Рекомендации к решению:

- построить матрицу BCG и оценить позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются темы РР отрасли и ОДР. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться средний РР в отрасли в размере 10% и ОДР в отрасли на уровне 1,0 т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат — сегментом в этих кругах;

- выбрать перспективные СЗХ на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СЗХ могут включать:

- изменение объемов реализации — цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

**Тема: Анализ внутренне среды компании**

Практическая ситуация № 9

ООО «Киришинефтеоргсинтез» — нефтеперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды топлива (бензин,

керосин, дизельное топливо, мазут, пропан, бутан и др.), ароматические углеводороды и хочет расширить и углубить переработку нефти.

Используя SWOT-анализ, определить перспективные стратегические направления развития предприятия (табл. 9-13).

Таблица 9

Вводные данные для построения SWOT –анализа

|   | СЗХ1    |             |                   |                 | СЗХ2    |             |                   |                 |
|---|---------|-------------|-------------------|-----------------|---------|-------------|-------------------|-----------------|
|   | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка |
| 1. Появление товаров-субститутов                              | -10     | 0,8         | 2                 | -14             | -10     | 0,2         | 2                 | -4              |
| 2. Рост стоимости энергоресурсов                              | -5      | 0,9         | 1                 | -4,5            | -5      | 0,9         | 1                 | -4,5            |
| 3. Появление новых технологий в отрасли                       | 10      | 0,5         | 5                 | 25              | 10      | 0,5         | 5                 | 25              |
| 4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны | 0       | 0,7         | 0                 | 0               | -8      | 0,6         | 3                 | -14             |
| 5. Ужесточение конкуренции                                    | -8      | 0,8         | 2                 | -13             | -8      | 0,2         | 2                 | -3,2            |

Таблица 10

Вводные данные для построения SWOT –анализа

|  | СЗХ3    |             |                   |                 | СЗХ4    |             |                   |                 |
|--|---------|-------------|-------------------|-----------------|---------|-------------|-------------------|-----------------|
|  | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка |
|  |         |             |                   |                 |         |             |                   |                 |

|   |     |     |   |      |     |     |   |      |
|---|-----|-----|---|------|-----|-----|---|------|
| 1. Появление товаров-субститутов                              | -10 | 0,9 | 5 | -45  | -10 | 0,9 | 5 | -45  |
| 2. Рост стоимости энергоресурсов                              | -8  | 0,9 | 1 | -7,2 | -5  | 0,9 | 1 | -4,5 |
| 3. Появление новых технологий в отрасли                       | 10  | 0,5 | 5 | 25   | 10  | 0,5 | 5 | 25   |
| 4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны | 0   | 0   | 0 | 0    | 0   | 0   | 0 | 0    |
| 5. Ужесточение конкуренции                                    | -10 | 0,9 | 2 | -18  | -8  | 0,8 | 2 | -13  |

Таблица 11

Вводные данные для построения SWOT –анализа

|   | С3Х5    |             |                   |                 | С3Х6    |             |                   |                 |
|---|---------|-------------|-------------------|-----------------|---------|-------------|-------------------|-----------------|
|   | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка |
| 1. Появление товаров-субститутов                              | -10     | 0,2         | 2                 | -4              | -8      | 0,1         | 5                 | -4              |
| 2. Рост стоимости энергоресурсов                              | -5      | 0,9         | 1                 | -4,5            | -5      | 0,9         | 1                 | -4,5            |
| 3. Появление новых технологий в отрасли                       | 10      | 0,5         | 5                 | 25              | 10      | 0,7         | 5                 | 35              |
| 4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны | -8      | 0,6         | 3                 | -14             | 0       | 0           | 0                 | 0               |
| 5. Ужесточение конкуренции                                    | -8      | 0,2         | 2                 | -3,2            | -10     | 0,9         | 5                 | -45             |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| конкуренции |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

Таблица 12

Вводные данные для построения SWOT –анализа

|   | СЗХ7    |         |             |                   | СЗХ8            |             |                   |                 |
|---|---------|---------|-------------|-------------------|-----------------|-------------|-------------------|-----------------|
|   | Влияние | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка |
| 1. Появление товаров-субститутов                              | -2      | 10      | 0,8         | 5                 | 40              | 0,1         | 1                 | -0,2            |
| 2. Рост стоимости энергоресурсов                              | -2      | -5      | 0,9         | 1                 | -4,5            | 0,9         | 1                 | -1,8            |
| 3. Появление новых технологий в отрасли                       | 10      | 10      | 0,9         | 5                 | 45              | 0,8         | 5                 | 40              |
| 4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны | 0       | -2      | 0,7         | 1                 | -1,4            | 0           | 0                 | 0               |
| 5. Ужесточение конкуренции                                    | -0,2    | -8      | 0,8         | 2                 | -13             | 0,5         | 1                 | -0,1            |

Таблица 13

Вводные данные для построения SWOT –анализа

|  |      |
|--|------|
|  | СЗХ9 |
|--|------|

|   | Влияние | Вероятность | Время воздействия | Итоговая оценка |
|---|---------|-------------|-------------------|-----------------|
| 1. Появление товаров-субститутов                              | -2      | 0,1         | 1                 | -0,2            |
| 2. Рост стоимости энергоресурсов                              | -2      | 0,9         | 1                 | -1,8            |
| 3. Появление новых технологий в отрасли                       | 10      | 0,8         | 5                 | 40              |
| 4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны | -5      | 0,5         | 1                 | -2,5            |
| 5. Ужесточение конкуренции                                    | -0,2    | 0,5         | 1                 | -0,1            |

#### Практическая ситуация № 10

##### **Задание:**

Составьте перспективы развития нового круизного направления компании «Триумф-М» по схеме SWOT-анализа.

Рекламное агентство «Триумф-М» было основано в 1997 году Комиссаровой Татьяной Анатольевной. С тех пор и до 2002 года основным направлением деятельности агентства было размещение рекламы в прессе. Первоначально штат агентства состоял из 5-ти человек (генеральный директор, менеджер, дизайнер-верстальщик, курьер). Татьяна Анатольевна совмещала обязанности генерального директора, главного бухгалтера, кассира.

Один из менеджеров занимался поиском клиентов, заключением договоров с редакцией, а также выполнял обязанности менеджера по размещению. В 1998 году в агентстве работало уже 20 сотрудников. Предлагая работникам небольшой, но гарантированный оклад, высокий % от заключенных договоров Татьяна Анатольевна сумела привлечь в агентство высококвалифицированных специалистов.

В настоящее время РА «Триумф-М» - это более 80-ти сотрудников, которые трудятся в более чем 10-ти подразделениях агентства:

- стратегическое планирование и бренд-консалтинг;

- маркетинговые исследования;
- креатив и дизайн;
- продакшн;
- медиапланирование;
- наружная, транзитная реклама;
- размещение на ТВ, радио, в прессе;
- производство полиграфии и сувениров;
- PR-кампании и сопровождение;
- выставки и маркетинг мероприятий;
- семинары и конференции;
- спецпроекты.

По итогам одного из годов реализации деятельности РА «Триумф-М» была признана ведущим агентством города по направлению «пресса». Однако Татьяну Анатольевну беспокоит большая текучесть кадров – более 60% сотрудников работает в агентстве менее 2-х лет. В результате анонимного опроса, проведенного кадровой службой, выяснилось, что 50% сотрудников считают свою заработную плату довольно низкой, 20% не устраивает график работы (с 9 до 18). Многие отметили, что в коллективе достаточно неблагоприятная психологическая атмосфера. Неудовлетворительная, по мнению 30% менеджеров, работа отдела размещения, возглавляемого институтской подругой Татьяны Анатольевны Ольгой Семеновой, привела к отказу от услуг агентства двух ведущих рекламодателей.

#### Практическая ситуация № 11

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2003 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2004 г. — 16 млн 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2004 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2002 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2003 г. — 86,7%, а в 2004 г. — 84,9%. Именно этим прежде всего объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

### ***Вопросы***

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?
4. Проанализируйте SWOT – анализ фирмы «Контакт». Сделайте выводы

## ***Тема: «Анализ отрасли»***

### ***Практическая ситуация № 12***

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.



Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не

единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

**Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 3) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

Практическая ситуация № 13

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока “Можайский”») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

### **Вопросы:**

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

### Практическая ситуация № 14

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше средне-отраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Казельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой — г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что

обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20—30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин — значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий

комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

*Примечание.* Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной

программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млрд долл. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

**Постановка задачи.** Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1. определение целей организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. анализ стратегических альтернатив;
4. выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

#### Практическая ситуация № 15.

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва—Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для

осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс», он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена

была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м<sup>2</sup> разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии; оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры — буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или не дорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские



рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «бигмаков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва—Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортовое производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва—Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по

протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва — Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва — Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности,

это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это означалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Зарботная плата в СП была существенно выше, чем средняя зарботная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя зарботная плата по стране. Существенно более высокую зарботную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую зарботную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их зарботная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва—Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы

для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва—Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

**Вопросы:**

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва—Макдоналдс»?

4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва—Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва—Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

### ***Тема: Типология стратегий***

#### *Практическая ситуация № 16*

«Норильский никель» огласил концепцию стратегии компании на ближайшие несколько лет. По словам председателя правления «Норникеля», стратегия компании включает два направления развития: диверсификацию, которая позволит избежать цикличности материального производства, и захват других сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку «Норникелю», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горно-рудной отрасли идет процесс консолидации, и у «Норникеля» есть все шансы стать ее центром. «Норникель» планирует увеличить Производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения Некити в Новой Каледонии (примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным Argosy Minerals, общая стоимость проекта составит около 800 млн. долл. Не исключено также, что для Повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области.

«Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горно-добывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и пр.) и, главное, без участия посредника в лице «Алмазювелирэкспорта», которому положено комиссионное вознаграждение.

**Вопросы:**

- 1) Что лежит в основе стратегии диверсификации компании «Норильский никель»?
- 2) Почему компания выбрала именно эту стратегию?

*Практическая ситуация № 17*

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции. Даже если отвлечься от вопросов качества этой продукции и конкуренции с импортом на внутреннем рынке, а только рассматривать вопрос наличия платежеспособного спроса на нее, то станет очевидным, что в рамках одной республики, доходы населения которой к тому же сократились по сравнению с дореформенными временами, невозможно обеспечить такой же спрос, какой был в рамках СССР. Это приводит к сложностям с оборотными средствами, неполной загрузке оборудования, а часто и к простоям предприятий. Все вышперечисленное является причиной роста затрат и снижения конкурентоспособности продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Это позволит не только повысить качество, но и изменить структуру выпускаемой продукции, перейти от производства большого количества однотипной продукции к мелкосерийному выпуску, динамично изменяемому под воздействием рынка. Такие закупки оборудования осуществляются в рамках создания совместных предприятий с привлечением иностранного капитала. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в

нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок. Однако положение льняной промышленности также очень сложное. С одной стороны, Россия является одним из основных производителей льноволокна в мире, крупнейшим экспортером как льняного сырья, так и готовой продукции. С другой — существующие у нас способы выращивания льна и его переработки делают его низкокачественным и с точки зрения цен практически неконкурентоспособным даже по сравнению с Украиной и Белоруссией, не говоря уже о развитых странах, таких, как Франция и Бельгия. Однако стабильный спрос на льняное волокно и продукцию на мировом рынке делает эффективными инвестиционные вложения в эту отрасль.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Таким образом, качественная перестройка легкой промышленности предъявляет совершенно новые требования к поддерживающим отраслям, и от того, насколько быстро они среагируют на новые требования рынка, зависит и само их выживание.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные. Такая продукция обычно достаточно высокого качества, но цены на нее ниже, чем на продукцию, импортируемую из развитых стран запада, в связи с более дешевой рабочей силой и меньшими транспортными затратами. И поэтому она вполне конкурентоспособна на внутреннем рынке по сравнению с дешевыми товарами из Китая, Юго-Восточной Азии и Турции. Задача государства — всесторонне способствовать притоку иностранного капитала в легкую промышленность, созданию совместных производств. Это приводит к:

- росту занятости и доходов населения, а значит, и величины совокупного спроса;
- повышению качества продукции, выпускаемой на территории страны российскими рабочими, подтягиванию его до уровня мировых стандартов, что в конечном счете ведет к росту конкурентоспособности этой и связанной с ней продукции на внутреннем и на мировом рынках. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов. Однако даже



в столь тяжелое время экономической нестабильности некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». Сегодня это производство с законченным технологическим циклом, специализирующееся на выпуске одежды для женщин и мужчин.

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ. В этом плане фабрика выгодно отличается от большинства предприятий легкой промышленности России. С технологической точки зрения ее оборудование позволяет и в сегодняшних сложных экономических условиях очень гибко реагировать на конъюнктуру рынка, ежегодно выпускать 300 тыс. изделий. Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления. Другие цели, работающие на главную цель, следующие:

- произвести запланированное количество изделий при определенных издержках на их производство; снизить процент брака;
- закупить и установить новое оборудование и наиболее полно использовать действующее оборудование;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления. Каждая цель реализуется набором задач, выполнение которых осуществляется с помощью вполне определенных функций управления. На ОАО «Большевичка» такими задачами являются:
  - развитие производственной кооперации;
  - совершенствование организационной структуры системы производства;
  - поддержание заданных режимов структурных подразделений системы производства;
  - создание заинтересованности работающих в результатах своего труда;
  - организация учета и контроля за деятельностью объекта управления.

Общие тенденции развития швейной подотрасли России за годы реформ характеризуются значительным сокращением объемов производства по отдельным видам

товаров от 70 до 90% от уровня 1990 г. Эта ситуация отразилась и на работе фабрики. Рост инфляции поглощал часть затрат, вложенных в сырьевые ресурсы, и весь объем прибыли. Предприятие несло колоссальные убытки, оборачиваемость оборотных средств резко замедлилась, поэтому катастрофически не хватало средств для производства продукции на прежнем уровне и началось свертывание объемов производства. Хлынувший на российский рынок поток низкопробных, но дешевых импортных товаров и отсутствие заказов торгующих организаций на продукцию предприятия подтолкнули руководство фабрики к поиску новых форм работы, что в итоге привело к началу сотрудничества с зарубежными фирмами по выпуску швейных изделий из давальческого сырья. За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7—10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производственный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

### ***Вопросы***

1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
2. Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

### ***Практическая ситуация № 18***

Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в

небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30-х и 50-х годах предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая «социальная инфраструктура», включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988—1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн. руб. Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обыкновенных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

### **Организационная структура**

Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает генерального директора. Генеральный директор, в свою очередь, назначает членов правления. В состав правления «Текстиль» входит семь человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение - качество - окраска и отделка.

В 1993 г. был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Владимиром Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич — ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Владимир Валентинович — недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким, стажировавшийся за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда — все проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения.

### **Ситуация в российской текстильной промышленности.**

Российская текстильная промышленность — одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину:

1. спад массового спроса. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.;

2. дезинтеграция СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня

в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся на уровне 80—90% мирового уровня;

3. после либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 г. на обувь и текстиль приходилось до 30% всего российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во II квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн погонных метров — 22,4% от уровня соответствующего периода 1991 г.

### **Рыночная позиция «Текстиль-1». Поставщики.**

Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было проведено лишь 48 тыс. т шерсти по сравнению с 90 тыс. т в 1991 г., из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль-1» составляет около 1100 т в год. Кроме того, в России имеется всего девять шерстемоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что «шерстемоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества».

Руководство «Текстиль-1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли — обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает «с колес», т.е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться

на «давальческом сырье». Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить «Текстиль-1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

### **Маркетинг и сбыт.**

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Текстиль-1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт, как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате, единственными надежными отечественными потребителями остались в основном специализированные торговые дома, но они закупают в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. возникли новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Текстиль-1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос таким образом полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль-1» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1. низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников «Текстиль-1» не превышает 200 дол. в месяц;

2. высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции, ремесла;

3. высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Текстиль-1» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4. высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков,

5. обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии;

Руководство «Текстиль-1» трезво оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Так, «Текстиль-1» не смог принять несколько заказов, потому что выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей;

В целом, структура рынка «Текстиль-1» в 1994 г. выглядела следующим образом:

80% тканей поставлялось четырем американским фирмам;

10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие;

**Рыночная ситуация глазами руководства компании**

Иван Алексеевич Васильев говорит: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике "Имени 8 Марта". Так что нам пришлось обратиться на Запад, и, в конечном счете, мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке — квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Компаньоны из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются — это уже не наше дело».

Продолжает Владимир Валентинович Зеленев: «Этикетки — это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 дол. за метр. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще 4 дол. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 дол., а розничная цена — 89—95 дол. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17%.

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы — установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 дол. за метр ткани 2 дол. — затраты на сырье. Дальше идут



дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной "штуки" сукна длиной 27 м мы имеем только 3—4 м чистой прибыли, т.е. 12,6%. Теперь вспомните про инфляцию».

### **Финансовая ситуация на фирме глазами руководства.**

Владимир Валентинович Зеленев убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В IV квартале 1993 г. уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас — 1,20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд. руб. Главная причина наших долгов — политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3—1,5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты».

Иван Алексеевич Васильев подхватывает: «На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3—4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому Году».

### **Стратегический выбор руководства**

Руководство компании «Текстиль-1» разработало три сценария возможного развития событий.

*Сценарий 1.* Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

**Сценарий 2.** Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

- будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

- предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве прядение, ткачество, отделку, «экономические бюро». Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению;

**Сценарий 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе совета директоров, но и в составе правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцультбыт. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о

возможном скором приходе «варягов», и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

### *«Текстиль-1» в 2001г.*

Прошло более шести лет. Мы разговариваем с В.В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора ОАО «Текстиль-1» три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального, И.А. Васильева.

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось?»

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. 50% нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевле, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача: удержать свой рынок.

А свой рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства — сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. Так что в импортных тканях 10—20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» — обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и

дополнительно приписываем с полным основанием «PUR NEW WOOL» — только новая шерсть. Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Второй слабостью были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами гнали унылые отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работников — и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились, "если эти могут "с нуля" наладить рентабельное производство, то и нам удастся и подавно". И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну, и в-третьих, для того чтобы достигнуть такого положения, пришлось "раскрыться". Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились "внешние" акционеры. Впрочем, они недолго пробыли "внешними". С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя "внешними", перешли в разряд «своих».

Разумеется, не одни мы такие "умные и удачливые". С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20%, в 2000 г. — почти на 14%. "Великолепная семерка" отечественных производителей (АО "Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева", Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н. Акимова, АО "Тверской камвольный комбинат", АО "Невская мануфактура", АО "Павлово-Посадский Камвольдик",

Арендное предприятие "Ростокинская камвольная отделочная фабрика", московская фабрика "Освобожденный труд") произвели в 2000г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия "большой семерки" не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993 – 1994 гг., уже не удастся никому.

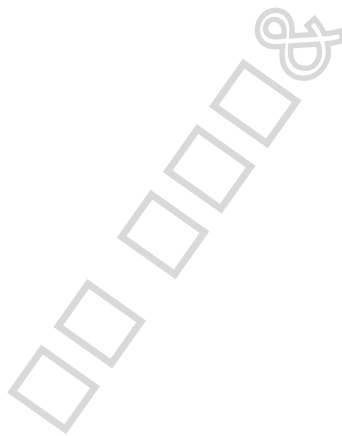
#### **Вопросы для анализа ситуации**

1. В чем проявлялась нестратегичность исходного управления «Текстиль-1»?
2. Как бы вы сформулировали сегодняшнюю миссию данной организации?
3. Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2001 гг. Сравните результаты.
4. Охарактеризуйте стержневую компетенцию и конкурентные преимущества «Текстиль-1».
5. Можно ли считать, что практически предприятие реализовало стратегию интеграционного роста?
6. Какие факторы внешней среды стали определяющими при построении трех указанных сценариев?
7. Какие факторы внешней среды вы бы сейчас использовали к данному предприятию при разработке сценариев его развития?

8. Какие индикаторы предложили бы для системы раннего обнаружения?

9. Какие разделы и подразделы стратегического плана могут быть сформированы на базе вышеизложенной информации?

10. Какие важные стратегические изменения были реализованы на практике?



### Рекомендуемая 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. – (Прицельный маркетинг)
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Под ред. Л.И. Евенко - Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.
3. Вергилес Э.В., Давтян А.В., Ларионов А.С., Матвеев М.Ю., Стратегическое управление: Практикум / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, – М., 2004, – 51 с
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006. -320 с.- (Серия «Управление корпорацией»)
5. Дженстер, Пер, Хасси, Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368с.: ил. – Парал. Тит. Англ.
6. Казанцев А.К. и др. Основы менеджмента. Практикум. М. ИНФРА-М. 2002 – 544 с.
7. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
8. Российский менеджмент: теория, практика, образование. Вып. 1.СПб 2001 – 272 с.;
9. Сборник учебных кейсов. Опыт российских компаний., СПб, 2003 – 232 с.;
10. Сорокина А.В. Стратегическое планирование в компаниях. Курс лекций по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2011. - 142 с.
11. Сорокина А.В., Шобанов А.В. Бизнес-стратегии: управление в условиях кризиса - М.: МИИТ, 2010. – 170с
12. Стратегическое управление российскими компаниями. Сборник учебных кейсов. СПб 2004 – 248 с.
- 13.Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 376 с.

Учебно-методическое издание

Сорокина Анастасия Владимировна

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания для выполнения  
индивидуальной работы

---

|                    |                 |                |
|--------------------|-----------------|----------------|
| Подписано в печать | Формат 60x84/16 | Тираж 100 экз. |
| Усл. печ. л.       | Заказ           | Изд. № 223-13  |

---

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ